



Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV arbejdet Hovedrapport

Nielsen, Kaia; Møller, Niels; Kristensen, Tage Søndergård

Publication date:
2008

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Nielsen, K., Møller, N., & Kristensen, T. S. (2008). *Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV arbejdet: Hovedrapport*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet

Hovedrapport

Rapport 4. april 2008

Udarbejdet af:

Kaia Nielsen

Hans Hvenegaard

Birgit Aust

Niels Møller

Tage Søndergaard Kristensen



Indholdsfortegnelse

Resumé	1
1. Indledning og projektdesign	12
1.1 Baggrund	12
1.2 Formål.....	14
1.3 Projektets design og organisering.....	15
DEL I: VIRKSOMHEDSFORLØB.....	21
2. Rekruttering af virksomheder	21
2.1 Henvendelse til virksomhederne	21
2.2 Rekruttering.....	21
2.3 Deltagende virksomhederne	23
3. Opstart af APV-forløb på deltagervirksomhederne	25
3.1 Opstartsmøde på virksomhederne og metodevalg	25
3.2 Konsulentbistand	27
3.3 APV-forløbet på virksomhederne	28
DEL II. FORSKNINGSFORLØBET - RESULTATER OG DISKUSSION	29
4. Dataindsamling	29
4.1 Spørgeskemaundersøgelser	30
4.2 Indsamling af kvalitative data.....	31
5. Udvikling af model til analyse af APV-forløbet	34
5.1 Forforståelse af sammenhæng mellem metode, APV og effekt.....	34
5.2 APV- og analysemodel til vurdering af sammenhæng mellem effekt, metode, APV og kontekst	35
6. Spørgeskema resultater	41
6.1 Fakta om spørgeskemaundersøgelsen	41
6.2 Resultater	42
7. Metodeafprøvning - resultater og diskussion	57
7.1 Arbejdspladsudvikling (APU)	57
7.2 Arbejdsglæde	70
7.3 Dialogmøde.....	86
7.4 Dialogspil	106
7.5 Kulturdialog	125

7.6 Selvevalueringsmetoden	148
7.7 Spørgeskemametoden.....	159
 8. Diskussion af resultater på tværs af metoderne.....	 178
8.1 Generelt om metoderne	178
8.2 Metoderne som APV instrument	182
8.3 Metoderne i et samlet APV-forløb.....	189
8.4 Metoderne i forhold til konteksten	200
8.5 Effekten af APV-forløbet	203
 DEL III: KONKLUSION OG ANBEFALINGER.....	 209
 9 Konklusioner	 209
9.1 Konklusioner i forhold til projektets formål.....	210
9.2 Øvrige konklusioner	216
 10. Anbefalinger	 219
10.1 Metodeudvikling	219
10.2 Styring og ledelse af APV-forløbet	219
10.3 APV og hverdagens arbejde med psykisk arbejdsmiljø	220

Bilag

Bilagsrapport 1: Case rapporter

Bilagsrapport 2: Spørgeskema, supplerende spørgsmål + interviewguides
til kontekst og procesevaluering

Resumé

Arbejdstilsynet satte i 2005 et projekt om metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i udbud. Et konsortium bestående af Jobliv Danmark (nu ALECTIA), TeamArbejdsliv, Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Danmarks Tekniske Universitet, Grontmij Carl Bro og COWI blev valgt til at gennemføre projektet. Projektet forløb fra januar 2006 til marts 2008. Den foreliggende rapport er afrapporteringen heraf.

Baggrunden for projektet var et ønske om at bidrage til metodeudvikling af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med virksomhedernes lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Ønsket var at skabe en konstruktiv udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. De hidtidige erfaringer og forskningen pegede på, at det for den enkelte virksomhed var vanskeligt at følge op på kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med gennemførelse af APV-processen. Arbejdstilsynet vurderede, at der manglede beskrivelser af, hvorledes metodiske tilgange er blevet anvendt i konkrete kontekster, hvilken effekt denne anvendelse har haft på det psykiske arbejdsmiljø, samt i hvilket omfang og hvordan de metodiske tilgange kan udvikles i relation til konkrete kontekster.

Projektets perspektiv har været, at det skulle lede frem til viden om metoder i APV-processen, som virksomhederne kan bruge i deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med den lovpligtige APV. Projektet har ligeledes haft som perspektiv, at det kan danne grundlag for, at Arbejdstilsynet kan udarbejde uddybende vejledninger, og at det kan pege på behov for udvikling og tilpasning af metoder.

Projektets formål var at undersøge:

- Hvordan og i hvilket omfang forskellige APV metoder virker i forskellige virksomhedskontekster
- Hvordan og i hvilket omfang metoderne fremmer APV-processen, herunder specielt i de senere faser
- Hvordan og i hvilket omfang metoderne medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø

Projektdesign

Projektets overordnede design fremgår af figur 0 og indeholder følgende elementer:

- Et APV-forløb i hver af de deltagende virksomheder
- Et forskningsforløb bestående af
 - Procesevaluering via interviews på virksomhederne - 3 gange i forløbet
 - Effektivurdering via en før- og eftermåling af det psykiske arbejdsmiljø med anvendes NFA's mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø.

APV-forløb og metodeafprøvning

Forberedelse af APV, herunder virksomhedens kontekstbeskrivelse	Identifikation og kortlægning	Beskrivelse og vurdering	Prioritering og handlingsplan	Retningslinjer for handlingsplan Afslutning	Evalueringsseminar
Iværksættelse af aktiviteter og løsninger					
Varieret grad af konsulentstøtte					

Forskningsforløb

Etablering af projekt på virksomhederne	Proces-evaluering: Dataindsamling ved projektstart		Proces-evaluering: Dataindsamling efter beskrivelse og vurdering		Proces-evaluering: Dataindsamling efter afslutning	
	Effekt-måling: Psykisk arbejdsmiljø før indsats					Efter måling: Psykisk arbejdsmiljø efter indsats

Primo 2006

4. kv. 2007

I alt deltog 14 private og offentlige virksomheder (heraf nogle med flere cases) fordelt på følgende arbejdspladstyper: Industri, bygge og anlæg, service, vidensarbejde og arbejde med mennesker. Virksomhederne var såvel store som små. I nogle virksomheder deltog enkelte afdelinger og i andre hele virksomheden eller institutionen.

Virksomhederne fik valget mellem at afprøve to forskellige metoder. Forskerholdet forsøgte at få de fleste af de på forhånd udpegede metoder med i afprøvningen. Det lykkedes ikke for alle, men de fleste blev afprøvet 1 til 3 gange. Følgende metoder, der ligger inden for 4 kategorier, blev afprøvet:

1. Åbne dialogmetoder:

- Dialogmøde
- Arbejdsglæde
- Arbejdspladsudvikling (APU)

2. Styrede dialogmetoder:

- Dialogspil
- Kulturdialog

3. Evalueringsmetoder:

- Selvevaluering

4. Spørgeskemametoder:

- Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø's mellemlange spørgeskema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

Virksomhederne forpligtigede sig til at nedsætte en APV-arbejdsgruppe med repræsentanter for ledelsen og medarbejderne og at afholde et opstartsmøde med deltagelse af evalu. Tolv af virksomhederne fik stillet en konsulent til rådighed til at støtte metodeafprøvningen. To virksomheder fik uddannelse i den metode, de skulle afprøve, for selv derefter at foretage afprøvningen.

En udvidet forståelse af APV-processen

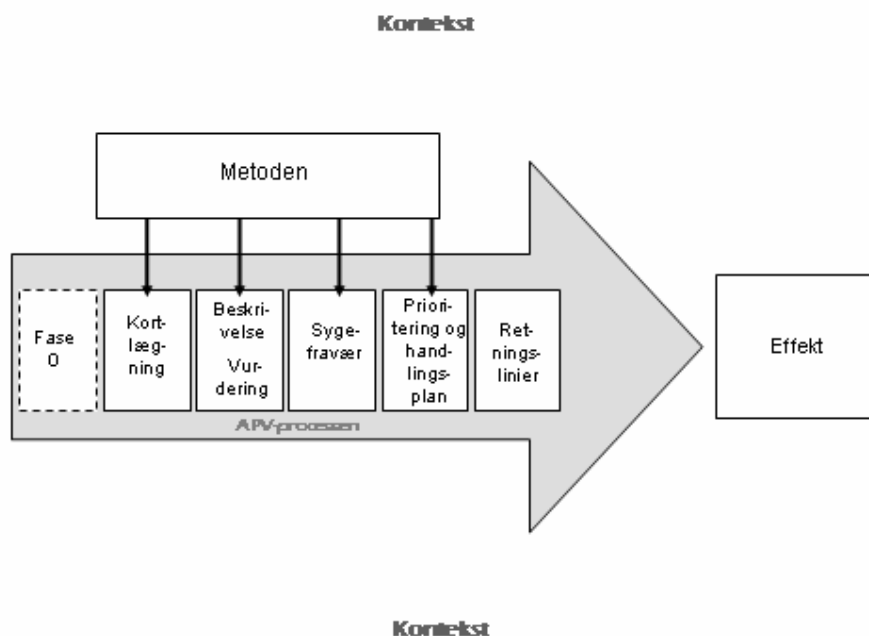
Et af projektets centrale formål var at vurdere i hvilket omfang metoderne fremmede APV-processen. I Arbejdstilsynets vejledning D 1.1 om Arbejdspladsvurdering er APV-processen inddelt i faserne: Identifikation og kortlægning, beskrivelse og vurdering, sygefravær, prioritering og handlingsplan samt retningslinjer for handlingsplan. Projektet skulle fokusere på de senere faser i APV-processen, da vanskelighederne lå der. Med dette udgangspunkt forstås vanskeligheder som et internt problem iboende i selve APV-processen, og metoderne blev set som et muligt instrument til at overvinde disse vanskeligheder.

Forforståelsen var ikke alene knyttet til den interne APV-proces, men også at forhold i konteksten kunne vanskeliggøre gennemførelse af APV-processen. Derfor var det andet væsentlige formål med projektet at vurdere metoderne i forskellige virksomhedskontekster ud fra en antagelse om, at der kunne være bestemte metoder, som passer bedst til bestemte kontekster.

Allerede i projektbeskrivelsen udvidede vi denne forståelse, idet to forhold blev indarbejdet i det endelige projektdesign:

- Det er ikke muligt at se på de senere faser uden at inddrage kortlægningen, da de senere faser bygger videre på kortlægningen
- Der er behov for et særligt fokus på de indledende og forberedende aktiviteter, fordi det er her, rammer og mål for APV-forløbet fastlægges. Disse aktiviteter kaldte vi **"Fase 0"** aktiviteter.

APV- og analysemodel 1 illustrerer de forhold, vi som udgangspunkt mente, havde betydning for APV-forløbet og dets effekt.



APV- og analysemodel 1: Forhåndsforståelse af sammenhængen mellem metode, APV-proces, kontekst og effekt

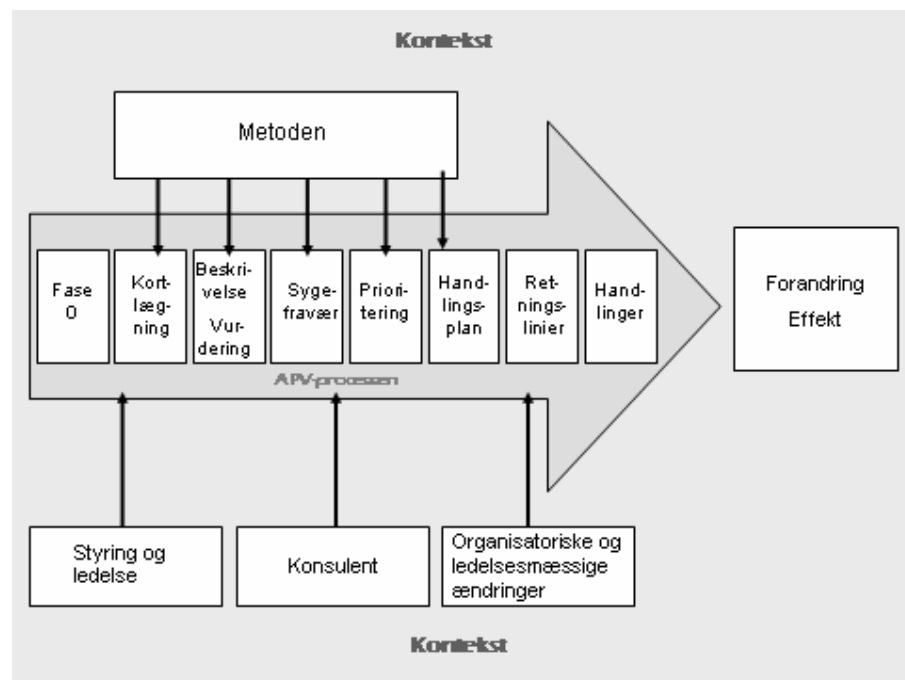
Det blev undervejs i projektet tydeligt, at modellen ikke slog til som forklaring på APV-forløbenes effekt, og det blev derfor nødvendigt at bringe andre væsentlig faktorer ind i forståelsen. Begrebsmæssigt førte overvejelserne om modellen til et behov for at skelne mellem APV-proces og APV-føløb.

- **APV-processen** er de aktiviteter, der foregår i forbindelse med APV'ens forskellige faser
- **APV-forløbet** er APV-processen samt de omkringliggende forhold, som spiller ind på det samlede APV-forløb og den effekt, der kan forventes.

De væsentlige faktorer, som vi vurderede burde inddrages, var:

- gennemførelse af handlinger og implementering af løsninger
- styring og ledelse af APV-forløbene
- Konsulentstøtte
- Organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer under APV-forløbet.

Endvidere fandt vi, at det var væsentligt at skelne mellem forandringer og effekt af APV-indsatsen på det psykiske arbejdsmiljø. Ikke alle forandringer i det psykiske arbejdsmiljø, vi måler med spørgeskemaundersøgelserne, kan henføres til APV-forløbet. APV indsatsen er kun en meget lille del af det, der foregår på en virksomhed, og som påvirker det psykiske arbejdsmiljø over 1 – 1 ½ år (måleperioden). For at kunne tale om en effekt skal det derfor - via de øvrige indsamlede data - kunne sandsynliggøres, at der er sammenhæng mellem APV-indsatsen, og de forandringer spørgeskemaundersøgelserne viser.



APV- og analysemodel 2: Model til belysning af sammenhænge mellem APV forløb og effekt på det psykiske arbejdsmiljø

APV- og analysemodel 2 er en videreudvikling af model 1, og illustrerer hvordan en række faktorer enkeltvis og i kombination antages at have betydning for et APV-forløbs effekt på det psykiske arbejdsmiljø. For at kunne vurdere effekten, er det nødvendigt at analysere og vurdere alle disse faktorer.

Denne model ses i sig selv som et væsentligt resultat af projektet. Samtidig er rapportens centrale diskussioner om metoderne i kapitel 7 og 8 disponeret ud fra denne model.

Metoderne og diskussion

I kapitel 7 beskrives de forskellige metoder hver for sig, og deres anvendelse i virksomhederne vurderes. Udgangspunktet er en generel beskrivelse af metoden og dens styrker og svagheder, hvorefter den konkrete anvendelse vurderes ud fra den udvidede APV- og analysemodel. Hver metodeafprøvning beskrives og vurderes for hver virksomhed, der har anvendt metoden i forhold til Fase 0, handlinger i forlængelse af handlingsplanen, styring og ledelse, konsulentens rolle, kontekstens betydning samt effekt på det psykiske arbejdsmiljø. De enkelte metodeafsnit afsluttes med en konklusion som sammenfatter metodens bidrag til APV-processen og udbyttet af APV-forløbet med resultater fra procesevaluering og spørgeskemaresultater.

Yderligere uddybning af de enkelte caseforløb findes i case rapporterne i bilagsrapport 1.

Metodeafsnittene er grundlaget for de tværgående analyser i kapitel 8. *Men de 7 metodebeskrivelser, der indeholder beskrivelse af metodens intention og formål, forløb og proces, styrker og svagheder, metodens ressourceforbrug, samt i hvilken grad metoden indeholder APV-faserne er i sig selv et væsentligt resultat af projektet.* Sådanne beskrivelser fandtes ikke på forhånd, og kan ses som et første skridt i videreudvikling af metoder, der hjælper virksomhederne igennem hele APV-forløbet.

I Kapitel 8 diskuteres de afprøvede metoder på tværs. Der tages udgangspunkt i den udvidede APV- og analysemodel beskrevet i kapitel 5 og i projektets overordnede formål.

- Generelt om metoderne. Her diskuteres metodernes evne til at skabe og fastholde engagement, metodernes mulighed for tilpasning til virksomheden samt metodernes ressourceforbrug.
- Metoderne som APV instrument. Her ses snævert på den interne APV-proces (APV- og analysemodel 1). Det, der diskuteres, er metodernes evne til at fremme APV-processen, dvs. hvordan metoderne understøtter de forskellige faser i APV-processen, og hvordan metoderne bidrager til at binde processen sammen.

- Metoderne i et samlet APV-forløb. Her rettes blikket mod hele APV-forløbet, og diskussionerne disponeres omkring elementerne i den udvidede APV- og analysemodel. Dvs. Fase 0, styring og ledelse af det samlede APV-forløb, konsulentstøtte samt handlinger i forlængelse af handlingsplaner.
- Metoderne i forhold til konteksten. Her diskuteres metodernes anvendelse i forskellige virksomhedskontekster og kulturer samt betydningen af kontekstændringer og konkurrerende projekter i projektperioden. Diskussionerne lægger op til konklusioner på formål vedr. hvordan og i hvilket omfang forskellige APV metoder virker i forskellige virksomhedskontekster.
- Effekten af APV-forløbet. Her diskuteres og vurderes effekten af APV-indsatsen ud fra spørgeskemaresultater, kvantitative og kvalitative proces-evalueringer og i forhold til den udvidede APV- og analysemodel. Endvidere diskuteres metodemæssige udfordringer så som gruppestørrelse, graden af gennemførelse af handlingsplan, indsatsens størrelse, intensitet og mål-gruppe.

APV-indsatsen i forhold til psykisk arbejdsmiljø kan ikke stå alene

At arbejde med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen er en opgave, som i princippet løbende finder sted i sikkerhedsgruppen og i tilknytning til, at ledere og medarbejdere tager stilling til, hvordan arbejdsopgaverne skal organiseres, tilrettelægges og udføres. En arbejdspladsvurdering (APV) af det psykiske arbejdsmiljø er derimod en periodevis vurdering (minimum hvert 3 år – eller hvis der sker ændringer i arbejdet, arbejdsmetoder og -processer som har betydning for arbejdsmiljøet). En arbejdspladsvurdering er således en screening, der har til opgave at finde frem til forhold i det psykiske arbejdsmiljø, der skal forbedres. Dette kan sammenlignes med at en bil bliver sendt til 10.000 km eftersyn. Her går man bilen igennem for eventuelle skjulte fejl. Disse noteres og efterfølgende bliver de ordnet. Men det er ikke alene 10.000 km eftersynet og de efterfølgende justeringer, der holder bilen kørende. Det er den daglige vedligeholdelse. På samme måde er det med det psykiske arbejdsmiljø. Det er løbende i hverdagen, at det skal trimmes og blive til et godt psykisk arbejdsmiljø. Den lovpligtige APV har til opgave at finde de ting, som denne kontinuerlige trimning har overset, ligesom den skal ses som en vurdering af den samlede indsats, der er foregået siden den seneste APV. Det, en APV om psykisk arbejdsmiljø kan, er med mellemrum at sætte et ekstra fokus på psykisk arbejdsmiljø. Den kan aldrig erstatte den løbende indsats.

Konklusioner

I kapitel 9 opsamles projektets konklusioner. De tre hovedformål var:

- I hvilket omfang metoderne fremmer APV-processen, herunder specielt i de senere faser - forstået som de faser, der kommer efter kortlægningen.
- Hvordan forskellige metoder virker i forskellige virksomhedskontekster.

- I hvilket omfang metoderne medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Udover at besvare disse spørgsmål indeholder konklusionerne også en række fund, som er knyttet til og centrale for den udvidede APV- og analysemodel.

Derudover er der gennem projektet udviklet en **APV- og analysemodel**, der vil kunne anvendes i andre udviklingsprojekter om psykisk arbejdsmiljø. Målet med modellen er at opnå større forståelse af sammenhæng mellem indsats og effekt. Endvidere har projektet bidraget med **systematiske beskrivelser af syv metoder**, som vil kunne finde generelt anvendelse i virksomhedernes arbejde med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Nedenfor gengives de væsentligste af projektets konklusioner. Hvert område er uddybet i rapporten.

Konklusioner om metodernes evne til at fremme APV-processen

Alle afprøvede metoder kan anvendes til APV, men i deres nuværende form indgår de som delelementer i APV-processen. Selv de mest omfattende metoder indeholder ikke alle faser, og jo længere man kommer i de senere faser af APV, jo tyndere er metoderne. Ingen metoder omfatter sygefravær.

- Dialogmetoderne skaber engagement under dialogprocessen, men engagementet holder sig ikke efterfølgende i forbindelse med udarbejdelse og implementering af løsninger.
- De åbne dialogmetoder sikrer ikke en fyldestgørende kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.
- Ingen af de afprøvede metoder er egnede til at behandle krænkende adfærd.
- Beskrivelses- og vurderingsfasen er det svage led i metoderne.
- Dialogmetoderne bidrager med medarbejderprioritering og input til handlingsplaner, men en endelig prioritering og beslutning om indsatser og handlingsplaner er ikke indeholdt i metoderne.

- Alle metoder kan udvikles til at omfatte alle APV-faser.

Konklusioner i forhold til konteksten

Alle afprøvede metoder kan anvendes i alle virksomhedskontekster. Ved anvendelse af spørgeskema skal målgruppen være større end 15 personer. I forhold til de anerkendende metoder anbefales det at anvende konsulenter, såfremt virksomheden ikke er fortrolig med metodetilgangen.

- Alle metoder indeholder muligheder for tilpasning til virksomheden, og tilpasning skete stort set i alle caseforløb.
- En vis modsætning mellem metode og kontekst kan virke befordrende på APV-forløbet, fordi det kan være med til at bløde op på fastlåste holdninger og forestillinger.
- Ændringer i rammebetingelse, større organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer samt konkurrerende projekter kan få afgørende betydning for APV-forløb – og oftest negativ betydning.

Konklusioner i forhold til effekt

Metodens effekt på det psykiske arbejdsmiljø kan ikke vurderes uafhængig af den sammenhæng, den indgår i. Der er behov for en bredere forståelse af hvilke elementer, der bidrager til effekten af en APV-indsats. Derfor er der udviklet en APV- og analysemodel som anskueliggør dette.

- Spørgeskemaundersøgelserne viser, at udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø generelt er begrænset. I de fleste virksomheder er udsvingene fra første til anden undersøgelse få. Ser man på de enkelte virksomheder har 4 virksomheder markant forbedret deres psykiske arbejdsmiljø, mens det i 1 er blevet markant forværret.
 - Målgrupperne er generelt små, hvilket maner til forsigtighed i forhold til tolkning af resultaterne.
 - Mange handlingsplaner var i gang med at blive gennemført, og ingen planer var fuldt implementeret.

- Ved en del af de målte forbedringerne har APV-indsatsen bidraget, men også andre forhold har spillet ind.
- Generelt stor tilfredshed med APV-forløbene og de valgte prioriteringer for medarbejderne samtidig med lille forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Konklusioner i forhold til Fase 0 og styring og ledelse af det samlede APV-forløb

- Fase 0 er et vigtigt startskud for APV-processen, men ikke tilstrækkelig til at sikre et godt forløb. Der skal vedholdende fokus på forankring af projektet, klarhed i opgaver og roller, følgeskab samt formidling.
- Det er afgørende for en god APV-proces, at der tages styring og ledelse af det samlede APV-forløb. Metoderne hjælper mere eller mindre igennem APV-faserne, men det er ikke nok. APV-forløbet består af en række aktiviteter og processer med inddragelse af forskellige aktører på forskellige tidspunkter, prioriteringer, beslutninger m.v., som kun lykkes, hvis nogen påtager sig at styre og lede forløbet.
- Godt samspil mellem projektansvarlig og konsulent var fremmende for APV-forløbets fremdrift.

Konklusioner i forhold til konsulentstøtte

- Der var behov for følgende konsulentkompetencer til at støtte APV-forløbene: faglighed, proces- og mødeledelse samt projekt- og forandringsledelse.
- Virksomhederne tillagde generelt konsulenterne stor betydning for gennemførelse af deres APV.

Konklusioner i forhold til sygefravær

- Sygefravær tænkes ikke sammen med APV.

Anbefalinger

I kapitel 10 har vi formuleret en række anbefalinger, som efter vores vurdering kan være med til at styrke APV arbejdet, hvad angår det psykiske arbejdsmiljø. Fire indsatser kan overvejes:

- Metodeudvikling
- Styrkelse af styring og ledelse af APV-forløbet
- Samspil mellem APV og hverdagens arbejde med psykiske arbejdsmiljø
- Udbygning af APV-vejledning D 1.1 om Arbejdspladsvurdering

Tilpas metoderne til APV-processen og APV-forløbet

Metoderne er generelt udviklet i andre sammenhænge end APV. Enkelte er tilpasset en APV-proces. Der er således behov for, at der sker en videreudvikling af metoderne, så de i højere grad passer til de krav og behov, som eksisterer i forbindelse med et APV-forløb. Det gælder alle typer af metoder.

Øget fokus på styring og ledelse af APV-forløbet

Der bør mere eksplicit sættes fokus på styring og ledelsessiden af APV-forløbet. Der er tendens til, at jo længere man kommer hen i APV-forløbet, desto mere glider fokus ud, og den systematiske fastholdelse af processen svigter. Det bør derfor overvejes, hvordan man kan styrke de afsluttende aktiviteter i et APV-forløb – ikke mindst selv implementeringen af handlingsplanen samt evaluerings-, fastholdelses- og læringsaktiviteter, som runder APV-forløbet af. Der bør udvikles metoder og redskaber, som understøtter styring og ledelse i disse faser.

Øget samspillet mellem APV og hverdagens arbejde med psykisk arbejdsmiljø

En APV er et tilbagevendende eftersyn, der kan sige noget om det psykiske arbejdsmiljø på et givet tidspunkt. Men det er i hverdagen det gode (eller dårlige) psykiske arbejdsmiljø skabes. Det bør derfor overvejes, hvorledes der kan skabes et samspil og synergi mellem APV aktiviteter i virksomheden og den løbende håndtering af psykisk arbejdsmiljørelevante forhold i drift og udvikling.

1. Indledning og projektdesign

Arbejdstilsynet satte i 2005 et projekt om metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i udbud. Et konsortium bestående af JobLiv Danmark (nu ALECTIA), TeamArbejdsliv, NFA, DTU, Grontmij Carl Bro og COWI blev valgt til at gennemføre projektet. 14 virksomheder har deltaget, og der skal rettes en særlig tak til ledelse og medarbejdere for deres deltagelse som har bidraget til større viden om APV og psykisk arbejdsmiljø. Denne rapport er afrapporteringen af projektet.

1.1 Baggrund

Baggrunden for projektet var et ønske om at bidrage til metodeudvikling af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med virksomhedernes lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Det er for mange virksomheder en stor udfordring af skabe en konstruktiv udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Det viser sig bl.a. i forbindelse med gennemførelsen af arbejdspladsvurderingen.

Forskning vedrørende psykisk arbejdsmiljø har i stor udstrækning fokuseret på, hvilke faktorer i arbejdet, der kan føre til bedre eller dårligere helbredstilstand. Denne forskning har primært været drevet gennem større spørgeskemaundersøgelser. Dog har en række forsknings- og udviklingsarbejder sat fokus på, hvordan man kan arbejde med psykisk arbejdsmiljø i virksomheder.¹

Disse projekter har bl.a. vist, at mange virksomheder og institutioner vurderer, at det har været vanskeligt at komme fra en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø til en brugbar handlingsplan og iværksættelse af egentlige handlinger, der skal føre til forbedringer. De har ligeledes vist, at det er sværere at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø end det fysiske samt, at det i forbindelse med indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø er nødvendigt at kunne arbejde proces- og projektorien-

¹ Hvenegaard og Trolle: Den lærende organisation – fra udbrændthed til udvikling, Arbejdsmiljøfondet 1996, Thoft m.fl. APV undervejs – om muligheder og faldgruber, Arbejdsmiljøfondet 1996, Ringsted Kommune: Dialogspil om psykisk arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøfondet 1994, Grinderslev m.fl.: Et bedre psykisk arbejdsmiljø i socialcentrene og Socialdirektoratet i København kommune, CASA 1997, Hvenegaard m.fl.: Andre ledelses- og samarbejdsformer – forbedringer af det psyko-sociale arbejdsmiljø, Stadsingeniørens Direktorat Københavns Kommune, CASA 1999, Hvenegaard m.fl.: Det meningsfulde arbejde – udvikling af det sociale arbejdes psykiske arbejdsmiljø, indhold og organisering, CASA 2003, Hans Jørgen Limborg m.fl.: En stor familie – trivsel i den lille virksomhed – en håndbog om hvordan man kan gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø, Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur 2003, Christiansen og Limborg: Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, Videncenter for Arbejdsmiljø 2005. Thoft og Sørensen: En god arbejdsdag, I-BAR, 2005. PAARIS Brug af Arbejdspladsvurdering og Arbejdsmiljøregnskab til forbedring af det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø for plejepersonalet, AT 2005.

teret, idet der sjældent findes gennemskuelige løsninger, der kan fjerne problemer en gang for alle. Løsningerne skal findes på såvel individ-, gruppe- som organisationsniveau. Endelig har nogle af projekterne vist, at det er vigtigt, at der vælges en metode, der passer ind i virksomhedens organisation og kultur samt, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø ikke kun foregår i sikkerhedsorganisationen, men i en række andre af virksomhedens organer. Disse organer (personaleafdeling, uddannelsesafdeling, driftsledelse) har vidt forskellige indfaldsvinkler til det psykiske arbejdsmiljø – afhængigt af den funktion de har.

Et interventionsprojekt (PAARIS) dokumenterer forløbet af en række indsatser inden for APV og psykisk arbejdsmiljø samt nogle af de vanskeligheder, der opstod i forbindelse med gennemførelsen. Projektet viste blandt andet, at processen fra kortlægning til præcisering, vurdering og konkretisering af problemstillingen kunne være vanskelig og tage tid, at det i praksis var vanskeligt at kombinere forskellige typer af prioriteringskriterier samt, at der løbende var behov for justering af handlingsplaner. Endelig viste projektet, at APV-metodernes egnethed afhang af konteksten, og at store organisatoriske ændringer i projektforsløbet fik afgørende betydning for nogle af APV-forløbene.

Gennem de seneste år har de åbne dialogbaserede forløb vundet indpas som metode. Argumenterne er bl.a., at dialogen skaber større motivation og engagement i APV-arbejdet, at selve dialogen er en første måde at løse nogle problemer på, og at man inddrager konkrete erfaringer, som det umiddelbart er vigtigt at fokusere på.

Ifølge udbudet var baggrunden for at iværksætte nærværende projekt bl.a. følgende: "For at skabe en konstruktiv udvikling af det psykiske arbejdsmiljø vil det for den enkelte virksomhed være nødvendigt at følge op på kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med gennemførelse af APV-processen. Virksomhederne kan bruge eksisterende vejledningsmateriale, men der mangler fortsat beskrivelser af, hvorledes metodiske tilgange er blevet anvendt i konkrete kontekster, hvilken effekt denne anvendelse har haft på det psykiske arbejdsmiljø samt i hvilket omfang og hvordan de metodiske tilgange kan udvikles i relation til konkrete kontekster. Sådanne beskrivelser formodes at kunne inspirere virksomheder til at træffe kvalificerede valg i forbindelse med APV-arbejdet" (fra AT's udbudsmateriale).

I arbejdstilsynets vejledning G 1.1. fra januar 2005 om APV beskrives de forskellige faser, som en APV-proces skal gennemføre: Kortlægning, beskrivelse og vurdering, prioritering, handlingsplan samt opfølgning. Endvidere indgår også sygefravær i

APV-processen. Projektet har haft særligt fokus på de senere faser, dvs. faserne efter kortlægningen.

1.2 Formål

Formålet med projektet har været at undersøge hvordan og i hvilket omfang:

- forskellige APV metoder virker i forskellige virksomhedskontekster
- metoderne fremmer APV - processen, herunder specielt i de senere faser
- metoderne medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø

Projektet har afprøvet forskellige metoder for derved at belyse hidtidige erfaringer, at kvalificere, at perspektivere samt at problematisere dem. På den baggrund har det været opgaven at uddrage ny erfaring om metoderne og deres egnethed som APV-metode i forskellige faser af APV-processen, deres samspil med virksomhedskonteksten og deres evne til at medvirke til et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Selvom projektet skulle sætte fokus på de senere faser i APV, blev fasen kortlægning inddraget i projektet allerede i projektdesignet, da form og indhold i denne fase kan have betydning for de efterfølgende faser. Dertil kommer, at stort set alle hidtidige metoder har en kortlægningsfase, som – i mange dialogmetoder - er sammenfaldende med nogle af de senere faser. I nogle tilfælde begynder løsningen allerede, når man begynder at tale om/kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. Derfor måtte et projektforsløb, der skulle vurdere de senere faser i APV, også indeholde kortlægningsfasen.

Vores erfaringer var ligeledes, at der er en vigtig fase før kortlægningen, nemlig i forankrings- og forberedelsesfasen (Fase 0), hvor virksomheden skal prioritere APV-indsatsen, afsætte ressourcer og give arbejdet legitimitet og status, samt fastlægge mål og styring af APV-processen. En sådan indledende fase skal sikre, at der etableres en forståelse for muligheder og vanskeligheder i processen, så man allerede i det forberedende arbejde kan inddrage disse overvejelser. En øget indsats på denne indledende fase blev prioriteret højt ved projektdesignet.

Projektets perspektiv har været, at det skulle lede frem til viden om metoder i APV-processen, som virksomhederne kan bruge i deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med den lovpligtige APV på det psykosociale område. Projektet har ligeledes haft som perspektiv, at det kunne danne grundlag for, at Arbejdstilsynet kan udarbejde uddybende vejledninger, og at det kunne pege på behov for udvikling og tilpasning af metoder.

1.3 Projektets design og organisering

1.3.1 Overordnede projektforsløb

Projektets overordnede design fremgår af figur 1 og består af følgende elementer:

- Et APV-forsløb i hver af virksomhederne
- En procesevaluering, der følger forløbet
- En effektivvurdering af indsatsen via en før- og eftermåling.

APV-forsløb og metodeafprøvning

Forberedelse af APV, herunder virksomhedens kontekstbeskrivelse	Identifikation og kortlægning	Beskrivelse og vurdering	Prioritering og handlingsplan	Retningslinier for handlingsplan Afslutning	Evalueringsseminar
Iværksættelse af aktiviteter og løsninger					
Varieret grad af konsulentstøtte					

Forskningsforsløb

Etablering af projekt på virksomhederne	Procesevaluering: Dataindsamling ved projektstart		Procesevaluering: Dataindsamling efter beskrivelse og vurdering		Procesevaluering: Dataindsamling efter afslutning	
	Effekt-måling: Psykisk arbejdsmiljø før indsats					Efter måling: Psykisk arbejdsmiljø efter indsats

Primo 2006

4. kv.2007

Figur 1: Projektdesign

Det planlagte APV-forsløb og metodeafprøvningen indeholdt etablering af projektgruppe, forberedelse og gennemførelse af APV- faserne med udgangspunkt i de valgte metoder samt et evalueringsseminar. 12 virksomheder fik tilbudt konsulentstøtte til APV-forsløbet, mens 2 virksomheder (7 enheder) blev opkvalificeret til selv

at kunne gennemføre APV-forløbet ud fra den valgte metode. Det konkrete forløb varierede afhængigt af virksomhed, og metode forløb bliver omtalt nærmere i de efterfølgende kapitler i denne rapport.

Forskningsforløbet blev gennemført efter planen. Virksomhederne blev besøgt 3 gange af evalueringsforskerne i forløbet, hvor der blev indsamlet data om forløb, proces, oplevet udbytte og kontekst/kontekstændringer ud fra udviklede interview-guides (se bilag 2). Evalueringsseminaret på virksomhederne blev ligeledes anvendt som dataindsamling.

De kvantitative effektmålinger af det psykiske arbejdsmiljø blev indsamlet ved hjælp af NFA's mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø (II udgave). Spørgeskemaet havde ekstra spørgsmål om sygefravær. Det andet spørgeskema var udvidet med en række spørgsmål om APV-processen og resultaterne heraf.

1.3.2 Metoder, der skulle forsøges afprøvet

Forlods var der udvalgt nogle metoder, som projektet skulle forsøge at få afprøvet. Kriterier for valg af metoderne var, at de dækkede flere APV-faser og havde været afprøvet til APV med succes. Nedenfor gives en kort introduktion til metoderne.

Dialogseminar

Ideen med dialogseminaret er, at man via forskellig sammensætning af grupper i løbet af et seminar tilstræber en dialog, der er så fri og ligeværdig som muligt. Grupperne starter med at være sammensat af personer på samme niveau i organisationen, og evt. med samme fag – fx faglærte, ufaglærte og ledere i hver sin gruppe. Tesen er, at personer i disse grupper har lettere ved at komme til orde og formulere deres problemer, fordi der ikke er formelle magthierarkier i gruppen. I løbet af seminaret kommer sammensætningen af grupperne tættere og tættere på den gruppe, man arbejder i til dagligt, fx afdelingen. I det første gruppearbejde kortlægges man problemer og evt. også positive sider ved arbejdet. I det sidste gruppearbejde laver man handleplan for de indsatser, der er relevante i afdelingen.

Dialogmøde

Metoden og hypotesen er som beskrevet ovenfor, men med den grundlæggende forskel, at deltagere i dialogmøder er medarbejdere og ledere fra samme afdeling. Dialogmødet gennemføres på 3 timer og kan anbefales som alternativ til dialogseminar til mindre virksomheder og virksomheder, der ikke kan afsætte så mange ressourcer.

Fokus på arbejdsglæde

Ideen i dette redskab er helt enkelt at sætte fokus på arbejdsglæde ved at stille medarbejderne spørgsmålene: - Hvad gør en arbejdsdag god? - Hvad gør en arbejdsdag dårlig?

Det kan være dagsorden for et personalemøde, hvor alle så vidt muligt kommer med deres bud. Man kan også have en indledende fase, hvor man løbende indsamler bidrag fra medarbejderne, fx via en postkasse eller lignende. Ud fra disse bidrag kan man så forberede et personalemøde, hvor man finder ud af, hvilke aktiviteter man vil sætte i værk for at gøre arbejdsdagen bedre.

Arbejdspladsudvikling – APU-metoden

Adskiller sig fra de andre metoder ved at kortlægge ressourcer og muligheder frem for problemer. Metoden tager udgangspunkt i teorierne bag "appreciative inquiry". APU-metoden fokuserer på de positive oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø frem for de negative. Ud fra afdelingens ressourcer og gode oplevelser danner medarbejdere og ledere sig sammen et billede af fremtiden på basis af dét, man værdsætter, og de ønsker, man har til udvikling af virksomheden. Idéen er, at den resourceorienterede tilgang giver energi til at se nye muligheder og løsninger samt skaber engagement og ejerskab til at føre løsningerne ud i livet. Fremgangsmåden er, at medarbejderne interviewer hinanden ud fra en række spørgsmål. Spørgsmålene fokuserer på de bedste og mest positive oplevelser, medarbejderne har haft på arbejdspladsen.

Kulturdialog model

Som dialogmøde, men kortlægningen tager udgangspunkt i relevante kulturelementer identificeret i forbindelse med kontekstafdækningen. Derfor er metoden i højere grad fokuseret og fagligt defineret, hvilket kan øge chancen for, at alle vigtige problemer kommer frem, og at der bliver taget fat på de fagligt største problemer.

Dialogspil

Alle i virksomheden inviteres til at deltage i spillet. Princippet i metoden er en styret dialog om nogle på forhånd definerede temaer. Spillet starter i mindre grupper, som hver får det samme sæt kort med udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. Hver person i gruppen skal på skift tage et kort op, læse det højt og lægge ud med at vurdere, om det er et vigtigt forhold i virksomheden, om det er mindre vigtigt, eller om det er uaktuelt eller slet ikke vigtigt. Herefter kommenterer resten af gruppens medlemmer. Alle kortene sorteres således i tre bunker. Herefter tager gruppen bunken af de mest vigtige kort og prioriterer de vigtigste blandt dem. Herefter kan

metoden minde om Dialogseminaret, ved at man arbejder videre i grupper med de prioriterede problemer og søger at finde ideer til løsninger/indsatser samt udformer handleplaner – afbrudt af plenum, hvor man får fælles overblik og evt. prioriterer indsatsen.

Selvevaluering

Ideen med selvevalueringsmetoden er, at man via en fokuseret dialog mellem medarbejder- og ledelsesrepræsentanter får vurderet den konkrete udvikling i samarbejde og trivsel, og at man får sat ord på forbedringsmulighederne. Metoden tager udgangspunkt i SU/SiU, der udpeger en tovholdergruppe med en ledelses- og en medarbejderrepræsentant, som skal stå for planlægning af selvevalueringen. De udpeger 5-6 repræsentanter fra ledelses- og medarbejderside, som først mødes hver for sig og siden i et fællesmøde. Selvevalueringen tager udgangspunkt i et antal foruddefinerede skemaer med udsagn om samarbejde, tillid, respekt, ledelse og social støtte og samvær. Spørgsmålene i evalueringen er primært handlingsorienterede. Hvert spørgsmål vurderes, kommenteres og prioriteres. På fællesmødet diskuteres de 3-4 højest prioriterede punkter, og der udarbejdes en handlingsplan i fællesskab.

Programteori med virkningsevaluering

Metoden tager udgangspunkt i SU/SiU eller et udvalg nedsat heraf. Kernen er, at deltagerne i fællesskab systematisk afdækker organisations problemer med det psykiske arbejdsmiljø ved at beskrive årsags-/virkningssammenhænge. Derigennem udvikles deres forståelse af og mulighed for at påvirke det psykiske arbejdsmiljø. Sammenhængene udtrykkes i en "programteori". I samarbejde udvælges nogle indsatser, og der identificeres målelige centrale parametre, som kan indikere om indsatsen virker under hensyn til problemets karakter og den aktuelle ressourcesituation. Dette danner basis for en løbende virkningsevaluering. Processen igangsættes ved et startseminar på en dags tid. Deltagerne mødes flere gange i løbet af interventionen til kortere møder, hvor formålet er at udvikle programteorien i lyset af resultaterne af virkningsevalueringen. Tesen er, at mange indsatser mislykkes, fordi handlingsplanerne ikke afspejler de reelle årsags-/virkningssammenhænge eller ikke bliver fulgt op og justeret undervejs. Denne metode forsøger at overkomme dette ved at arbejde systematisk med løbende analyse, opfølgning og revision.

Balanced scorecard som APV - APV integreret i management systemer

En del ledelsessystemer inddrager medarbejdernes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø som styringsparameter – men ofte omtalt som trivsel eller medarbejder-

tilfredshed. Balanced scorecards er et redskab, der sikrer ledelsen kendskab til, hvordan udvalgte parametre udvikler sig i forhold til fastlagte måltal - typisk produktionstekniske og økonomiske faktorer, men i større og større omfang inddrages menneskelige faktorer og personaleforhold. Ved hjælp af den løbende måling kan ledelsen i samarbejde med mellemledere og medarbejdere analysere afvigelser og justere forholdene for at bringe udviklingen tættere på måltallene.

Konkret udformes metoden med en kortlægningsdel, der udgøres af et computer-baseret spørgeskema med relativt få spørgsmål (f.eks. 15-18). Det er enkelt at udfylde, blot medarbejderne har adgang til en pc. Målingen kan udføres mellem 1 og 4 gange om året. Resultaterne opgøres i udviklingskurver, der sammenstiller udviklingen med måltallene.

IPL – et edb-program til styring af APV og arbejdsmiljøarbejdet

IPL står for: **I**dentifikation, **P**rioritering og **L**øsning. I IPL registres hvert identificeret arbejdsmiljøproblem på en enkelt måde på et spillekort, hvor også prioritet og løsning fremgår. Grundideen i IPL er at gøre det synligt for virksomhedens ansatte, hvor virksomheden er i sit APV-arbejde. En oversigt med disse spillekort kan udskrives og hænges op på "miljø-opslagstavlen" i virksomheden. De ansatte kan nu følge med i APV-arbejdet. Af kortene fremgår problemtitel, problemtype, løsningsøkonomi, problemomfang og alvor. Af oversigten kan de ansatte samtidig se, om det er besluttet (P) at løse et problem, og om det allerede er blevet løst (L). Der skal være en ansvarlig for opdatering, fx sikkerhedsgruppen. IPL gør det nemt at styre behandling af hvert problem med planlagt dato og udført dato.

1.3.3 Konsortiets projektorganisering

Projektkonsortiet blev organiseret med en projektledelse, en gruppe med 5 virksomhedskonsulenter, en gruppe med 4 følgeforskere og en syntesegruppe med 4 medlemmer.

Hele gruppen mødtes 4 gange i projektforsløbet: et indledende møde, opstartsseminar, midtvejsmøde og evalueringsseminar. Konsulent-, proces- og syntesegruppe mødtes løbende gennem forløbet med henblik på metodeudvikling, erfaringsudveksling og dataanalyse.

Konsulenternes ansvar i projektet var at yde konsulentbistand til APV-forløb på virksomheden og være ansvarlige for metodeafprøvningen. 2 virksomheder fik tilbudt undervisning i APV-metode, og sparring til APV forløb. Hver konsulent ydede

støtte til 2 – 3 virksomheder. Alle konsulenter havde mange års erfaring med at rådgive virksomheder i psykisk arbejdsmiljø.

Følgforskere var ansvarlige for udvikling af metode til procesevaluering (kontekstafdækning, midtvejs- og afslutningsevaluering) og at gennemføre den samt for udarbejdelse af datamateriale til case rapporter og afholdelse af evalueringsseminar.

Syntesegruppen var ansvarlig for gennemførelse af spørgeskemaundersøgelserne samt analyse af de kvantitative og kvalitative data, herunder at udvikle metode til analyse af de enkelte metoder samt de tværgående analyser.

Projektledelsen var ansvarlig for projektets gennemførelse, herunder rekruttering af virksomheder, statusrapporter til Arbejdstilsynet, planlægning af projektmøder og –seminar samt den afsluttende projektrapport. Projektledelsen indgik i såvel syntesegruppen som procesevalueringsgruppen.

Projektbemanding	
Projektledelse	Hans Hvenegaard (TeamArbejdsliv), Kaia Nielsen & Hanne Christensen (Alectia)
Syntese og analyse gruppen	Birgit Aust & Tage Søndergaard Kristensen (NFA), Niels Møller (DTU) og Hans Hvenegaard (TeamArbejdsliv)
Effekt og procesgruppen	Eva Thoft (Grontmij Carl Bro), Hans Jørgen Limborg (TeamArbejdsliv), Ole Henning Sørensen (NAF) og Kaia Nielsen (Alectia)
Virksomhedskonsulenter	Hanne Nørby Rasmussen (TeamArbejdsliv), Ninna Brinch Jensen (COWI), Elsebet Hyldsberg Nielsen, Helle Rebien og Mette E. Larsen (Alectia)

DEL I: VIRKSOMHEDSFORLØB

2. Rekruttering af virksomheder

2.1 Henvendelse til virksomhederne

Henvendelse til virksomhederne blev planlagt, så vi sikrede en vis spredning i forhold til følgende inklusionskriterier:

- Private og offentlige virksomheder
- Arbejdsområderne: Industri, Service, Videnproduktion og Arbejde med mennesker. Udvælgelse af arbejdsområderne skete for at dække forskellige kontekster og relevante problemstillinger inden for det psykiske arbejdsmiljø
- Virksomhedsstørrelse (over og under 50 ansatte)
- Geografisk spredning

Henvendelse skete til en række faglige arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer, gennem JobLiv Danmarks (nu Alecia) Nyhedsbrev til faste kunder og i forbindelse med afholdte kursusaktiviteter. Endvidere henvendte vi os specifikt til netværk for arbejdsmiljøprofessionelle (sikkerhedsledere, arbejdsmiljøkoordinatorer mv.), virksomheder, der tidligere havde medvirket i projekter samt til ledere eller ansatte i private og offentlige virksomheder.

Henvendelsen skete hovedsagelig til virksomhedernes ledelse og/eller sikkerhedsorganisation. Der blev udarbejdet et informationsbrev, som blev sendt til de virksomheder, som responderede på vores henvendelse. Efterfølgende aftaltes et rekrutteringsmøde på virksomheden.

Projektet var i kontakt med ca. 30-35 virksomheder og institutioner: Nogle ville ikke deltage, andre blev besøgt men sagde hurtigt fra, nogle kom på venteliste (inden for arbejde med mennesker kategorien) og nogle sprang fra sent i forløbet.

2.2 Rekruttering

Ud over at få virksomheder til projektet havde rekrutteringsfase også til formål at sikre en optimal forberedelse af APV-forløbet som følge af den centrale betydning vi mente Fase 0 havde for et godt APV-forløb. Derfor var der i rekrutteringen fokus på en ledelsesmæssig forankring og forpligtelse.

Fra konsortiets side blev der etableret et fast rekrutteringsteam (3 personer med indgående kendskab til projektet fra ansøgningsfasen), som stod for gennemførelse af alle rekrutteringsmøderne. Dette for at styre indtaget af virksomheder så inklusionskriterierne blev opfyldt og for at sikre en ensartet information om projektet og at virksomhederne vidste, hvad de gik ind til.

Formålet med rekrutteringsmødet var at give virksomheden et beslutningsgrundlag for deltagelse i projektet. Vores ærinde var at hverve det tilstrækkelige antal virksomheder, og således at vores rekrutteringskriterier blev opfyldt. Endvidere var det vigtigt, at virksomhederne vidste, hvad vi forventede af dem.

Inden møderne blev der udarbejdet en folder om projektet som beskrev projektets baggrund, formål, organisering, hvad virksomheden kunne få ud af at deltage, samt en oversigt over aktiviteter og forløb.

Deltagere i rekrutteringsmødet var som minimum den eller de personer, som kunne træffe beslutning om virksomhedens deltagelse i projektet (for at sikre commitment til APV-forløbet). De fleste virksomheder inviterede også medarbejderrepræsentanter med, og hvor der var ansat sikkerhedsleder, deltog denne også. En række virksomheder valgte at indkalde sikkerhedsudvalget til rekrutteringsmødet.

Der blev udarbejdet en fast dagsorden for møderne, hvor der blev lagt vægt på at informere om projektet samt drøfte gensidige forventninger samt rolle og opgavedeling i projektet. Det blev pointeret, at uden den fornødne ledelsesopbakning til projektet, kunne de lige så godt lade være at deltage. Der skulle nedsættes en APV-gruppe med deltagelse af ledere og medarbejdere, og man forpligtede sig til at gennemføre den valgte metode. Mødet varede 1-2 timer og blev afsluttet med en aftale om, hvornår virksomheden ville melde tilbage om dens deltagelse.

Der blev udarbejdet en samarbejdsaftale mellem deltagervirksomhed og konsortiet. Af aftalen fremgik projektets overordnet formål, hvilken APV-metode den konkrete virksomhed skulle afprøve, hvilke evalueringsaktiviteter som virksomheden skulle indgå i samt hvem på virksomheden, der skulle være kontaktperson til projektet og hvem fra projektet, der skulle yde hhv. konsulentbistand til APV forløbet og hvem, der skulle stå for procesevalueringen. Aftalens mål var at sikre, at virksomheden kunne drage fordele af samarbejdet, og at projektet kunne gennemføre de i projektbeskrivelsen anførte aktiviteter.

2.3 Deltagende virksomhederne

Som det fremgår af tabel 1 lykkedes det at få den ønskede spredning på private og offentlige virksomheder, de udvalgte arbejdsområder, virksomhedsstørrelser samt en vis geografisk spredning. Der kom også en bygge- og anlægsvirksomhed med. Nogle virksomheder blev til 2 cases, idet de gennemførte adskilte APV-forløb.

Brancher	Virksomheder	Virksomhedsstørrelse	Målgruppe størrelse	Geografi
Industrivirksomheder				
	Medicinalvirksomheden	stor	8	Storkøbenhavn
	Industrivirksomheden	stor	27	Storkøbenhavn
	Betonvirksomheden	stor	77	Provinsen Jylland
Bygge og anlægsvirksomheder				
	VVS firmaet	lille	31	Provinsen Jylland
Servicevirksomheder				
	Hotellet	stor	73	Storkøbenhavn
	Engrosfirmaet	lille	73	København
	Dagligvare butikkerne (6 butikker)	stor	133*	Storkøbenhavn
Videns virksomheder				
	Universitetsinstituttet	stor	80	København
	IT virksomheden	lille	10	Storkøbenhavn
	Medievirksomheden**)	lille	37	København
Arbejde med mennesker				
	Døgninstitutionen for børn og unge	lille	31	Provinsen Jylland
	Folkeskolen og SFO (2 cases)	stor	57***	Provinsen Sjælland
	Socialcentret Voksen-team og Børne/unge team	Stor	43	København
	Det psykoterapeutiske behandlingscenter	stor	60	Storkøbenhavn

Tabel 1: Oversigt over deltagende virksomheder og antal medarbejdere

* Fordelt på 6 butikker

** Medievirksomheden kom med på et afbud

*** 37 i skolen og 20 i SFO.

En nærmere præsentation af virksomhederne findes i kapitel 7 i forbindelse med metodeafsnittende og i bilag 1, hvor case rapporterne for de enkelte virksomheder er samlet.

Bortfald af virksomhed

En virksomhed (Medievirksomheden) gennemførte ikke metodeafprøvningen. Medievirksomheden blev inddraget sent i forløbet, som erstatning for en virksomhed, som efter mange forhandlinger valgte at trække sig ud af projektet. Medievirksomheden var, 2 måneder efter projektperioden indledtes, igennem så store organisatoriske ændringer, der bl.a. omfattede en fusion og radikal ændring af personalegruppens sammensætning, at virksomheden reelt ændrede karakter. Det første spørgeskema blev derfor gentaget for at etablere en ny baseline. APV-metoden, der skulle afprøves, var en selvtilrettelagt spørgeskemakortlægning. Denne kortlægning blev udviklet af en styregruppe, som efter fusionen blev opløst. Det lykkedes ikke efterfølgende at etablere en ny gruppe eller at gennemføre et APV-forløb. Der blev gennemført en afsluttende spørgeskemaundersøgelse, som blev rapporteret til virksomheden. Imidlertid blev der på det tidspunkt gennemført endnu en omfattende organisatorisk ændring af virksomheden og i sidste ende valgte virksomheden – eller rettere den nye virksomhed – at trække sig ud af projektet.

3. Opstart af APV-forløb på deltagervirksomhederne

3.1 Opstartsmøde på virksomhederne og metodevalg

Opstarten på virksomhederne var ligeledes tænkt som en fase 0 aktivitet med et første møde, der blev tilrettelagt ens for alle deltagervirksomheder. Deltagere i opstartsmødet var fastlagt til relevante beslutningstager(-e), APV-projektgruppe samt konsulent og følgeforsker fra projektkonsortiet. Formålet med opstartsmødet var at få et fælles billede af projektet, herunder en vis klarhed i opgave og rollefordeling, få planlagt baseline spørgeskemaundersøgelsen samt præsenteret metodevalgmulighederne. Der var på forhånd udarbejdet en fast dagsorden, klar rollefordeling mellem følgeforsker og konsulent på mødet samt en skriftlig information om spørgeskemaundersøgelsen vedr. anonymitet og praktiske forhold.

Dagsorden for opstartsmødet på virksomhederne var:

1. Præsentationsrunde og præsentation af projekt
2. Virksomhedens motivation for at deltage i projektet
3. Introduktion og planlægning af spørgeskemaundersøgelse
4. Præsentation af metode-valgmuligheder
5. Drøftelse af organisering, rolle, opgaver og deltagere i APV-projektgruppe
6. Prioritering
7. Det videre arbejde

Flere af dagsordenens punkter var valgt ud fra at styrke Fase 0 overvejelser, så som motivation for deltagelse, metodevalg, fokus på APV-gruppens rolle og opgaver samt virksomhedens prioritering af indsatsen.

Metodevalg

Oprindeligt var det hensigten at inddrage resultater fra kontekstafdækningen i valg af APV-metoder. Det viste sig imidlertid ikke at være logistisk og tidsmæssigt realistisk. Samtidig ville den fremgangsmåde ikke nødvendigvis sikre en tilfredsstillende spredning på metoderne. Derfor blev der udarbejdet en række kriterier som skulle sikre, at flest mulige metoder blev afprøvet, og at virksomhederne samtidig havde en vis indflydelse på metodevalget.

Kriterierne var:

- Hver virksomhed skulle have 2 metoder at vælge i mellem
- Alle metoder skulle tilbydes til minimum 2 virksomheder

- Virksomhedens størrelse
- Konsulenterne skulle ikke have for mange forskellige metoder, og ikke mere end en metode, som konsulenten ikke på forhånd havde erfaring med
- Evt. forhåndskendskab til virksomhedsspecifikke problemstillinger eller ønsker
- Balance score card skulle tilbydes virksomheder, der i forvejen brugte dette ledelsesredskab
-

Virksomheder	Tilbudt metode Valgt	Tilbudt metode Ikke valgt
Industri		
Medicinalvirksomheden	APU	Dialogseminar
Industrivirksomheden	APU	Programteori
Betonvirksomheden	Spørgeskema	Selvevaluering
Bygge og anlæg		
VVS firmaet	Arbejdsglæde	Dialogmøde
Service		
Hotellet	Selvevaluering	Spørgeskema
Engrosfirmaet	Arbejdsglæde	Dialogspil
Dagligvare butikkerne	Dialogmøde	Spørgeskema
Vidensproduktion		
Universitetsinstituttet	Spørgeskema	Selvevaluering
IT virksomheden	Dialogmøde	Dialogmøde
Medievirksomheden	Selvudviklet spørgeskema	
Arbejde med mennesker		
Døgninstitutionen for børn og unge	Dialogmøde	Selvevaluering
Folkeskolen	Dialogspil	Kulturdialog
SFO	Kulturdialog	Dialogspil
Socialcentret	Kulturdialog i forlængelse af klimaundersøgelse	Klimaundersøgelse
Det psykoterapeutiske behandlingscenter	Kulturdialog	IPL (Identifikation, Prioritering og Løsning)

Table 2: Oversigtsskema over virksomheder og afprøvede metoder

De valgte metoder fremgår af tabel 2. Metoder, der ikke blev valgt var:

- Programteori. To virksomheder fik denne metode tilbudt: en stor computer virksomhed (der senere trak sig fra projektet) og Industrivirksomheden, der valgte APU-metoden.

- Balance score card. Ingen af deltagevirksomheder anvendte Balance Score Card. Socialcenteret og Hotellet valgte at koble hhv. Kulturdialog- og Selvevalueringemetoden på deres klimaundersøgelse, der ligesom Balance Score Card er en årlig klima- og ledelsesmåling.
- Dialogseminar. Tilbudt én virksomhed, da den blev oplevet som for tidskrævende.
- IPL (Identificering, Prioritering og løsning) som selvstændig metode. IPL systemet blev allerede inden deltagelse i projektet anvendt i Betonvirksomheden og i Industrivirksomheden, som også brugte IPL til at registrere resultaterne fra nærværende projekt. Ved en nærmere vurdering mener vi ikke, at IPL er en metode på samme niveau som de øvrige afprøvede metoder, og at IPL ville have været velegnet som afprøvningsmetode i dette projekt.

Der blev også afprøvet metoder, som ikke var tænkt ind i den oprindelige projektbeskrivelse. Disse var:

- NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø (udgave II). Denne blev valgt, fordi den anvendes i mange sammenhænge og er den mest udbredte kortlægningsmetode.
- Selvudviklet spørgeskema. Denne metode afspejler et behov, en virksomhed (Medievirksomheden) havde for at få anonyme kortlægninger samtidig med, at de selv ønskede at formulere spørgsmål, som passede til netop deres arbejdsplads. Virksomheden udgik dog af projektet.

3.2 Konsulentbistand

Deltagevirksomhederne fik tildelt en konsulent til at støtte virksomheden i gennemførelse af APV-processen. Virksomhederne kunne trække på konsulentstøtte til APV-processen indenfor et vist timeantal. Derudover kunne de købe ekstra konsulenttimer til nedsat timepris.

Konsulenternes rolle og opgave var:

- Præsentation af metoden
- Eventuelt at tilpasse metoden til virksomheden
- Støtte til tilrettelæggelsen og afprøvningen af metoden
- Hjælpe videre med det samlede APV-forløb i det omfang, virksomheden ønskede det, og der var timer til rådighed.

To virksomheder (2 afdelinger i Socialcenter og 6 Dagligvarer butikker) fik dog i stedet et uddannelsesstilbud, hvor konsulenten stod for undervisningen.

Uddannelsesstilbudet bestod af:

- Generel undervisning i APV
- Undervisning i den valgte APV-metode
- Sparring

Målgruppen var nøglepersoner, som skulle stå for gennemførelse af arbejdspladssens APV.

3.3 APV-forløbet på virksomhederne

Således udstyret med en APV-gruppe (SiU, projektgruppe m.m.), en metode og en konsulent iværksatte de deltagende virksomheder et APV-forløb i hele eller en udvalgt del af virksomheden. For alle deltagervirksomheder (bortset fra Folkeskolen) gjaldt det, at ledelsen havde forpligtet sig via en samarbejdsaftale. Med udgangspunkt i en kortlægning gennemførte virksomhederne og institutionerne de forskellige faser i et APV-forløb. Resultatet var en mere eller mindre omfattende handlingsplan med angivelse af, hvad der skulle gøres hvornår og med angivelse af, hvem der eventuelt var ansvarlig for gennemførelsen af de enkelte indsatser.

En nærmere præsentation og diskussion af forløbene på de enkelte virksomheder sker i kapitel 7. Case rapporter findes i bilagsrapport 1.

DEL II. FORSKNINGSFORLØBET - RESULTATER OG DISKUSSION

I del II vil vi opsamle og diskutere resultaterne fra casene – både dem, som blev gennemført og dem, som ikke nåede igennem. Diskussionerne skal føre frem til at kunne besvare projektets 3 hovedproblemstillinger:

- I hvilket omfang metoderne fremmer APV-processen, herunder specielt i de senere faser
- I hvilket omfang metoderne medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø
- Hvordan forskellige metoder virker i forskellige virksomhedskontekster

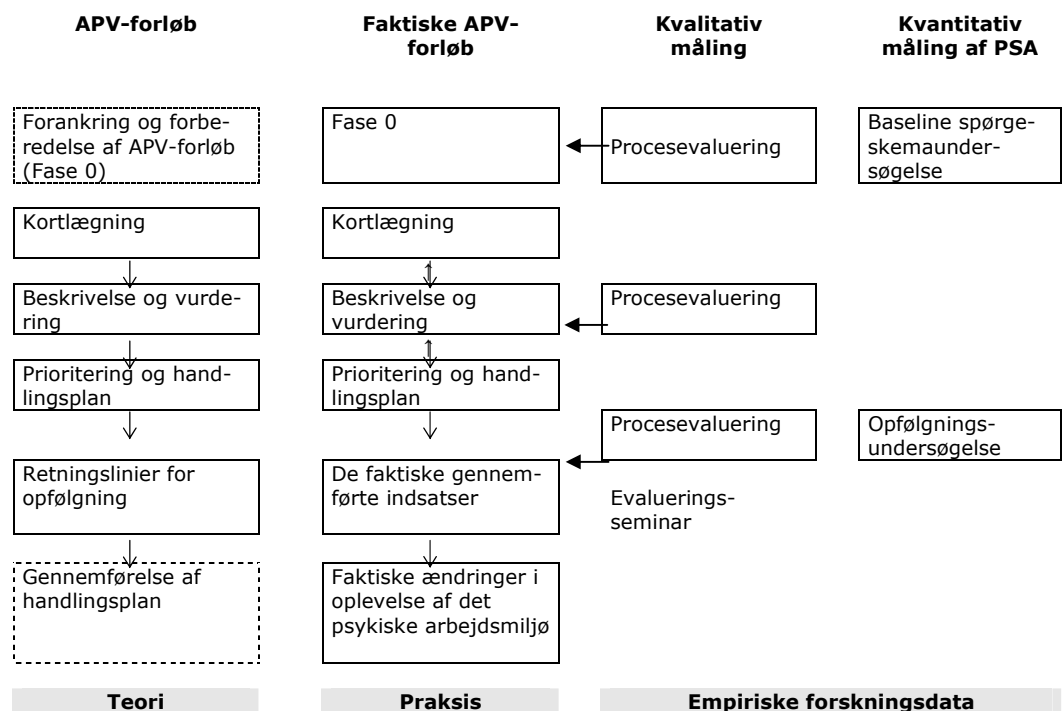
Del II er inddelt i 5 kapitler. Kapitel 4 beskriver dataindsamlingen. I kapitel 5 udvikles en model til analyse af APV-forløbet. I kapitel 6 opsamles og diskuteres spørgeskemaresultaterne fra første og anden spørgeskemarunde. Kapitel 7 er ret omfattende. I afsnit 7.1- 7.7 opsamles og diskuteres hver metode for sig. De virksomheder, som har afprøvet den samme metode præsenteres samlet, således at metoden er i fokus. I Kapitel 8 foretages en analyse på tværs af metoderne.

4. Dataindsamling

Indsamling af de empiriske forskningsdata blev tilrettelagt ud fra nedenstående model (figur 2)², som har tre elementer:

- Teorien om APV forløbet som beskrevet i AT-vejledning D 1.1: Arbejdspladsvurdering
- Det faktiske gennemførte APV-forløb
- Empiriske data indsamlet gennem kvantitative og kvalitative målinger

² Med inspiration fra Tage Søndergaard Kristensen: Intervention studies in occupational epidemiology, i: Occup Environ Med 2005; **62** 205-210



Figur 2: Model for dataindsamling

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø før og efter APV-forløbet samt interview 3 gange i forløbet med henblik på at kunne vurdere effekten af forløbet. Endelig blev data suppleret og valideret i forbindelse med det afsluttende evalueringsseminar.

4.1 Spørgeskemaundersøgelser

Der blev gennemført før og eftermålinger af medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø og af sygefravær; umiddelbart før opstart af APV-forløbene og ved projektperiodens afslutning. Der var 1- 1 ½ år mellem målingerne. Deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen var frivillig, og besvarelsene blev behandlet fortroligt.

Til kortlægningen blev Det Nationale Forskningscenters (NFA) nyreviderede mellem lange spørgeskema anvendt suppleret med spørgsmål om sygefravær. For at få kvantitative data om deltagernes oplevelse af APV-forløbet blev 2. spørgeskemaundersøgelse suppleret med 6 spørgsmål udviklet specifikt til dette projekt. Spørgsmålene omhandlede:

- Kendskab til APV-projektet
- Deltagelse i projektet
- Om de rigtige problemstillinger er kommet frem
- Om de rigtige løsninger er blevet valgt

- Om løsningerne er ført ud i praksis
- Om arbejdsmiljøet er blevet forbedret

Spørgeskema til før og eftermåling er vedlagt i bilagsrapport 2.

Første spørgeskemaundersøgelse blev tilrettelagt på opstartsmødet med virksomhederne. Hver virksomhed udpegede en tovholder, som dels var kontaktperson til konsortiets hovedansvarlige på NFA og dels var ansvarlig for information om spørgeskemaundersøgelsen og den praktiske tilrettelæggelse af undersøgelsen på virksomheden, herunder opdaterede personalelister samt uddeling og indsamling af spørgeskemaer.

En virksomhed fik skemaet oversat til engelsk (Hotellet, som havde mange nationaliteter ansat), og fire virksomheder valgte det elektroniske spørgeskema, mens resten fik papirudgaven. En virksomhed med nogle læsesvage medarbejdere valgte at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen ved at samle medarbejderen og lade konsulent læse hvert spørgsmål og svarkategorierne op, mens medarbejderne udfyldte skemaet. På de resterende virksomheder blev spørgeskemaet enten sendt til tovholder, som uddelte, eller direkte til den enkelte. Indsamling skete i lukkede kuverter til tovholder eller blev sendt til NFA.

Tilbage melding af før-måling

Formålet med før- og eftermålinger var at vurdere effekten af APV-forløbet, herunder metodeafprøvningen. Da vi ikke ønskede, at spørgeskemakortlægningen skulle "forstyrre" metodeafprøvningen, var det på forhånd aftalt med virksomhederne, at de først fik tilbage melding på spørgeskemaundersøgelserne ved projektets afslutning. Konsulenterne kendte heller ikke til resultatet af første spørgeskema.

Fire virksomheder fik dog tilbudt spørgeskemametoden som APV-metode. Heraf valgte to denne metode. Disse to virksomheder fik tilbage melding umiddelbart efter, at resultaterne var gjort op, så kortlægningsresultaterne kunne indgå i det videre APV-forløb.

4.2 Indsamling af kvalitative data

Formålet med at indsamle kvalitative data var at få viden om proces og forløb undervejs i projektet med henblik på at analysere metoden og kontekstens betydning samt at tolke spørgeskemaresultaterne.

Procesevaluering omfattede:

- Udarbejdelse af virksomhedsskema for hver deltagervirksomhed. Virksomhedsskemaerne var en måde til tidligt i forløbet systematisk at indsamle relevante fakta om virksomheden og kontaktoplysninger.
- Gennemførelse af 3 interviewrunder i projektforsløbet med hhv. nøglepersoner på virksomhederne og de tilknyttede konsulenter. Interview med konsulenter blev suppleret med skriftlig status på metodeafprøvningen, APV-forløbet og konsulenternes rolle. De tre interviewguides er vedlagt i bilagsrapport 2.
- Indsamling af relevant arbejdsmiljømateriale, fx årsrapporter, tidligere APV, sikkerhedsudvalgsreferater.
- Rundgang på virksomhederne.

På baggrund af de indsamlede data blev der udarbejdet udkast til case rapporter og gennemført evalueringsseminar, hvor virksomhederne havde mulighed for at give supplerende informationer inden endelig færdiggørelse af case rapporter. Disse findes i bilagsrapport 1.

Gennemførelse af interview

Der blev gennemført 3 interviewrunder med hhv. nøglepersoner på deltagervirksomhederne og med konsulenterne. I første interviewrunde blev der foretaget en afdækning af kontekstforhold med betydning for APV-forløbet. I anden og tredjerunde blev der foretaget en procesevaluering med fokus på metode, proces, aktørers rolle (APV-projektgruppe, medarbejderinvolvering og ledelse), APV-forløbets effekt og kontekstændringer.

Interviewene på virksomhederne blev gennemført som hhv. individuelle og gruppeinterviews afhængig af, hvad der var praktisk muligt for virksomhederne. Enkelte interviews blev gennemført som telefoninterviews. Følgforskerene holdt sig nogenlunde strikt til interviewguiden, dog således, at der hvor interviewpersonerne havde særlige erfaringer eller overvejelser, gik man lidt dybere. Deltagere var medlemmer af APV-projektgruppen samt øvrige relevante personer på virksomheden, fx ledelsen, sikkerhedsleder, personaleudviklingschef mv. Det enkelte interview varede 1 – 1 ½ time, og proceskonsulenten var typisk på virksomheden én dag pr. interviewrunde. I forbindelse med første interviewrunde blev der foretaget en rundgang på virksomheden og/eller den del af virksomheden som indgik i APV-projektet, samt evt. indsamlet relevant materiale om tidligere APV'ere og arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden.

Interviewrunderne blev tilrettelagt således, at konsulenterne blev interviewet før virksomhederne. Dette blev valgt for at opdatere følgeforskerne på de konkrete virksomhedsforløb, således at interviewene på virksomhederne kunne være mere fokuserede. Konsulenterne blev interviewet ud fra samme interviewguides, som blev anvendt på virksomhederne.

Case rapporter og evalueringsmøde

Formålet med evalueringsseminariet var at give virksomhederne en tilbagemelding på spørgeskemaundersøgelserne og procesevalueringen, samt gøre status på virksomhedernes APV-forløb, herunder at få indsamlet de sidste relevante oplysninger. Deltagere i evalueringsseminariet var APV-gruppen og øvrige nøglepersoner på virksomheden samt konsulent og følgeforsker. Enkelte virksomheder valgte at invitere hele APV-forløbets målgruppe til at deltage i evalueringsseminariet. Under drøftelse af status blev projektets proces og effekt yderligere uddybet i forhold til sidste evalueringsrunde. Til brug for evalueringsmødet var der udarbejdet en fast dagsorden.

5. Udvikling af model til analyse af APV-forløbet

Et væsentligt resultat af projektet er, at den forforståelse af sammenhængen mellem metoder, APV-proces og effekt på det psykiske arbejdsmiljø, som fandtes før projektet er blevet kraftigt udfordret. Det har betydet, at vi har udviklet en udvidet model til forståelse af APV-forløbet. Modellen bliver her anvendt til at analysere og diskutere vores resultater og vil efterfølgende kunne anvendes i andre udviklingsprojektet til at få større og mere detaljeret viden om forskellige virkningsmekanismer i APV-forløb. Modellen vil blive fremstillet nedenfor.

5.1 Forforståelse af sammenhæng mellem metode, APV og effekt

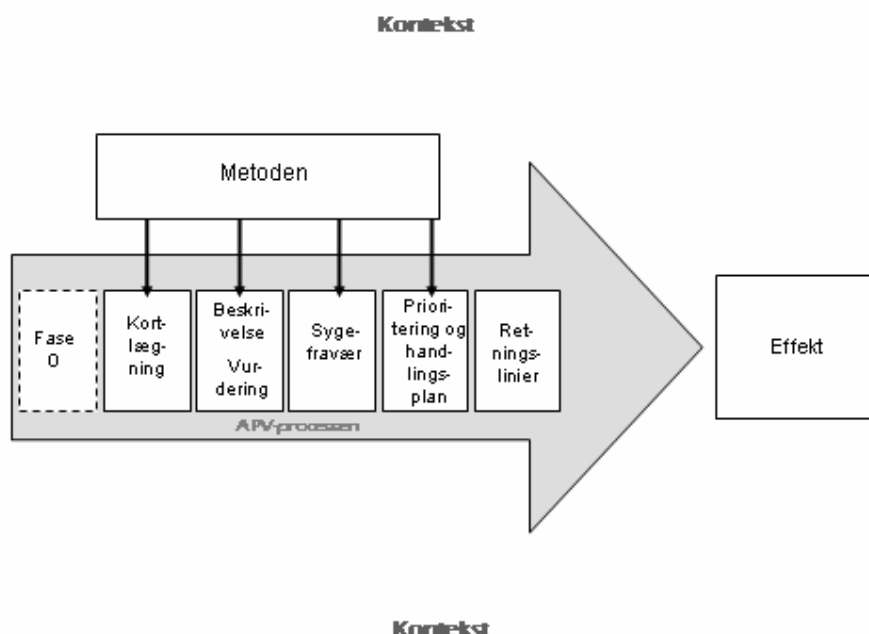
Et af projektets centrale formål var at vurdere i hvilket omfang metoderne fremmer APV-processen. I Arbejdstilsynets vejledning D 1.1 om Arbejdspladsvurdering er APV-processen inddelt i faserne: Identifikation og kortlægning, beskrivelse og vurdering, sygefravær, prioritering og handlingsplan samt retningslinjer for handlingsplan. Udgangspunktet for projektet var, at der skulle fokuseres på de senere faser i APV-processen, idet hidtidig forskning og praksiserfaring havde peget på, at mange virksomheder havde svært ved at komme videre efter kortlægningen. Med dette udgangspunkt forstås vanskeligheder som et internt problem iboende i selve APV-processen, og metoderne blev set som et muligt instrument til at overvinde disse vanskeligheder.

Forforståelsen var ikke alene knyttet til den interne APV-proces, idet forhold i konteksten kunne vanskeliggøre gennemførelse af APV-processen. Derfor var det andet væsentlige formål med projektet at vurdere metoderne i forskellige virksomhedskontekster ud fra en antagelse om, at der kunne være bestemte metoder, som passer bedst til bestemte kontekster.

Projektet skulle således lede frem til en eller flere metoder, der understøtter en god APV-proces, der følger APV-faserne og som passer til den virksomhedskontekst, den anvendes i. Forståelsen var, at gør metoden det, vil det føre til et bedre arbejdsmiljø (her i projektet: psykiske arbejdsmiljø). Effektmålet for metoderne var således forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø.

Allerede ved projektdesignet udvidede vi denne forståelse, idet to forhold blev indarbejdet i det endelige projektdesign. *For det første* at det ikke er muligt at se på de senere faser uden at inddrage kortlægningen, da de senere faser bygger videre

på kortlægningen. Er kortlægningen utilstrækkelig, får det afsmittende virkning på de efterfølgende faser og kortlægningens form har betydning for, hvordan de efterfølgende faser gribes an. *For det andet* at der er behov for et særligt fokus på de indledende og forberedende aktiviteter, fordi det er her, rammer og mål for APV-forløbet fastlægges. Disse aktiviteter kaldte vi "Fase 0" aktiviteter. APV- og analysemodel 1 illustrerer de forhold, vi som udgangspunkt mente, havde betydning for APV-forløbet og dets effekt.



APV- og analysemodel 1: Forhåndsforståelse af sammenhængen mellem metode, APV-proces, kontekst og effekt

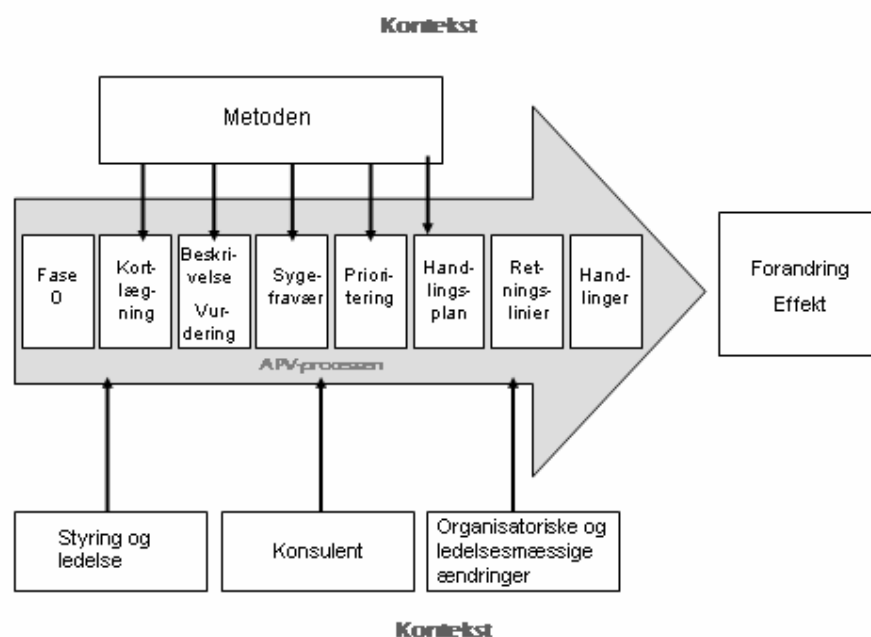
5.2 APV- og analysemodel til vurdering af sammenhæng mellem effekt, metode, APV og kontekst

Udvidet forståelse af APV-forløbet og effekten på det psykiske arbejdsmiljø

Det blev tydeligt i projektet, at modellen ikke slog til som forklaring på APV-forløbenes effekt, og det blev derfor nødvendigt at bringe andre væsentlig faktorer ind i forståelsen. Begrebsmæssigt førte overvejelserne om modellen til et behov for at skelne mellem APV-proces og APV-forløb.

- **APV-processen** er de aktiviteter, der foregår i forbindelse med APV'ens forskellige faser
- **APV-forløbet** er APV-processen samt de omkringliggende forhold, som spiller ind på det samlede APV-forløb og den effekt, der kan forventes.

De væsentlige faktorer, som skulle inddrages, var 1) gennemførelse af handlinger og implementering af løsninger, 2) styring og ledelse af APV-forløbene, 3) Konsulentstøtte og 4) Organisatorisk og ledelsesmæssige ændringer under APV-forløbet. Endvidere fandt vi, at det var væsentligt at skelne mellem forandringer og effekter på det psykiske arbejdsmiljø, idet ikke alle forandringer i det psykiske arbejdsmiljø kan henføres til APV-forløbet.



APV model 2: Model til belysning af sammenhænge mellem APV forløb og effekt på det psykiske arbejdsmiljø

APV- og analysemodel 2 er en videreudvikling af model 1 og illustrerer hvordan en række faktorer enkeltvis og i kombination antages at have betydning for et APV-forløbs effekt på det psykiske arbejdsmiljø. For at kunne vurdere effekten, er det nødvendigt at analysere og vurdere alle disse faktorer. Faktorerne, som spiller sammen med metoden, er følgende:

- Fase 0: Forberedelse og planlægning af APV-forløbet
- Udførelsen af APV-processens forskellige faser
- De efterfølgende handlinger som iværksættes på baggrund af APV-processen
- Styring og ledelse af APV-forløbet
- Graden af konsulentanvendelse og konsulentrolle
- Virksomhedskonteksten hvori metoden anvendes
- Organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer undervejs

Nedenfor beskrives de enkelte faktorer hver for sig og deres sammenhæng med APV-forløbet og effekten.

5.2.1 Beskrivelse af de enkelte dele i modellen

Metoden

Metoden er de afprøvede metoder/redskaber, som mere eller mindre eksplicit angiver en måde at arbejde med dele af APV-processen.

Fase 0

Fase 0 er den fase, hvor APV'en forankres i ledelsen og blandt medarbejderne, mål og rammer udstikkes, og APV-forløbet forberedes og planlægges. Her lægges grunden til forståelse af helheden i APV-forløbet.

Den ideelle fase 0 indeholder, at:

- afklare motiver og forventning til APV resultat
- sikre rammer og ressourcer
- organisere APV-forløbet med tilstrækkelig beslutningskompetence og målgrupperepræsentation
- skabe fælles forståelse af opgaven og overblik over helheden, herunder skabe klarhed i forløb og aktiviteter og klarhed i fordeling af opgaver, roller og ansvar
- vælge metode og proces samt eventuelt metodetilpasning samt medarbejderinddragelse
- afklare hvor og hvordan sygefravær inddrages, og hvilke data man har behov for
- fastlægge strategi for information/formidling ved opstart og undervejs i forløbet
- udarbejde projektplan

APV faserne

APV-faserne er som beskrevet i AT-vejledning D 1.1.: Arbejdspladsvurdering. Kortlægning og vurdering skal sikre, at problemstillinger, der er relevante og dækkende for arbejdspladsen kommer frem, og bliver analyseret tilstrækkeligt til, at man kan prioritere og lave en handlingsplan, der vil løse de prioriterede problemstillinger. Overvejelser over om der er sammenhænge mellem sygefraværet og det psykiske arbejdsmiljø, inddrages med henblik på, om det giver anledning til særlige prioriteringer. Retningslinjer for handlingsplan er tænkt som et styringsredskab i forhold til ansvarsfordeling og tidsplan.

Gennemførelse af handlinger

APV-faserne slutter ifølge AT-vejledningen D. 1.1. om Arbejdspladsvurdering med handlingsplan og retningslinjer for handlingsplaner. Det er oplagt, at de handlinger

som bliver gennemført i forlængelse af APV-processen, har betydning for APV-forløbets effekt. Væsentligt er det derfor at se på disse *handling*er, og hvordan de påvirker arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. I "handlingsfasen" er der ofte behov for yderligere metoder, der skal vælges ud fra hvilken konkret problemstilling, der er prioriteret. Samarbejdsvanskeligheder skal håndteres på en anden måde end fx manglende forudsigelighed. Metoder til at understøtte APV-processen (som de afprøvede) har således kun indirekte betydning for, hvor succesfuldt handlingsplanerne gennemføres, mens selve gennemførelsen er afgørende for effekter på det psykiske arbejdsmiljø.

Handlingernes betydning for den effekt, der kan måles, vil afhænge af løsningernes omfang, fx om det er en intensiv indsats, om den er rettet mod hele eller dele af målgruppen, og om det er de væsentligste problemstillinger, som er blevet prioriteret. Endelig har det betydning, om handlinger og implementering ligger indenfor eller udenfor måleperioden.

Styring og ledelse af APV-forløbet

APV- forløbet indeholder en lang række aktiviteter og involverer på forskellige tidspunkter forskellige aktører, herunder medarbejdere og ledere på forskelligt niveau samt eventuelt andre i organisationen. Et sådan forløb kræver ledelse. Styring og ledelse på APV forløbet skal være med til at sikre, at APV'en fører til *handling*er, der forbedrer arbejdsmiljøet. Det er af betydning, at denne opgave er klart defineret (i Fase 0), og at vigtigheden af styring og ledelse er forstået og prioriteret af ledelsen. Metoderne har ikke tilstrækkelig fokus herpå, ligesom metoderne ikke omfatter hele APV-forløbet, dvs. handlingsdelen.

Styring: Styringsdelen indeholder en organisatorisk del, en logistisk del og en praktisk del. En del af styringen ligger i den måde projektet bliver organiseret på (ledelsesforankring og beslutningskompetence). Udarbejdelse af aktivitets- og tidsplan, opstilling af mål og succeskriterier, opfølgning på projektplan og løbende justering. Den logistiske del handler om at få koordineret APV forløbets aktiviteter, således at de passer ind i virksomhedens øvrige aktiviteter, og at de relevante aktører har mulighed for at deltage på de planlagte tidspunkter. Den praktiske del er fx udarbejdelse af informationsmateriale, mødeindkaldelse, referater, skaffe relevant materiale mv.

Ledelse: Ledelsesopgaven består i at skabe motivation og engagement både hos APV-gruppen/ projektgruppen og målgruppen samt at træffe beslutninger. Der skal skabes forpligtelse i organisationen, herunder opbakning fra det strategiske niveau. Denne grundlægges i fase 0, men skal fastholdes gennem løbende at bibringe organisationen

viden og erfaringer fra projektforsløbet og delresultater. Der skal opbygges ejerskab til opgaven hos APV-gruppen/ projektforsloppen og evt. andre nøglepersoner med aktiv rolle i projektet. Der skal træffes beslutninger undervejs. Disse skal have en karakter, så de er holdbare og spiller sammen med andre beslutningsniveauer i organisationen.

Konsulent

Konsulenten (intern eller ekstern) kan på forskellig vis understøtte APV-processen og forløbet afhængig af, hvordan opgaven bliver defineret. Konsulentens erfaringer med relevante metoder kan være afgørende for valg af APV-metoder – både til APV-processen og gennemførelse af løsninger. I nærværende projekt var konsulentstøtte til metodeafprøvningen en obligatorisk del til størstedelen af virksomheden, hvorfor det kan være vanskeligt at vurdere metodernes behov for konsulentstøtte.

Kontekst og kontekstændringer

Virksomhedskonteksten kan have betydning for, hvilken metode der vælges til APV-arbejdet. Nogle metoder er mere genkendelige og acceptable end andre. Diskrepansen mellem konteksten og metodens tilgang kan være så stor, at målgruppen ikke accepterer metoden.

APV-forløbet er kun én blandt mange aktiviteter, der forgår samtidig på arbejdspladsen. I den daglige drift tages der løbende beslutninger, som skaber større eller mindre forandringer i hverdagen, der igen påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Større organisatoriske ændringer som fusioner, nedlæggelse, produktionsomlægning, ændringer i ledelsesstrukturer og udskiftning af nøglepersoner vil uvægerligt påvirke APV-forløbet. Der kan også være gang i flere projekter samtidigt, der konkurrerer om opmærksomheden og ressourcerne.

Forandringer og effekter

Til vurdering af sammenhæng mellem APV- forløb og effekt er det hensigtsmæssig at skelne mellem forandringer og effekter, hvor forandringer er de registrerede ændringer fx i spørgeskema eller interview, mens effekten kun kan vurderes ved en nøje analyse af, om forandringerne med rimelighed kan føres tilbage til APV-forløbets aktiviteter. Analysen bygger på data om det faktiske forløb og deltagernes oplevelse. Der skal kunne argumenteres for forandringernes *sammenhæng med* APV-forløbet, før man kan sige, at der er en effekt. De gennemførte APV-handlinger skal passe med de ændringer i det psykiske arbejdsmiljø, der er observeret. Hvis man fx gennemfører ledertræning, så forventer man at finde forbedret ledelseskvalitet og ikke markante forandringer på andre dimensioner, uden at ledelseskvalite-

ten er ændret, og en ny struktur med jobberigelse forventes at give mere indflydelse og mere variation i jobbet. Her er det altså *mønsteret* i de observerede ændringer, der er helt afgørende.

Hvis der *ikke* er sket (de ønskede) forandringer i det psykiske arbejdsmiljø, kan det skyldes, at man ikke har gjort noget, gjort for lidt eller det forkerte. Man har simpelthen ikke gennemført den intenderede intervention som planlagt. Der kan fx være tale om ledertræning med lav deltagelse eller dårlig undervisning. Den anden forklaring kan være, at interventionen er gennemført helt efter bogen, men at den er uden effekt. Alle gør, som de skal, men det hjælper ikke noget. Hvis de ønskede forandringer rent faktisk findes i spørgeskemaresultaterne er det alligevel vigtigt, at undersøge sammenhængene nærmere. Det er nemlig muligt, at forbedringerne skyldes *noget helt andet*, som ikke hænger sammen med APV-forløbet, fx at der er sket større strukturelle, organisatoriske og personalemæssige ændringer.

6. Spørgeskema resultater

I dette kapitel præsenteres resultaterne fra de to spørgeskemaundersøgelser.

6.1 Fakta om spørgeskemaundersøgelsen

1. runde

I første runde af spørgeskemaundersøgelsen deltog i alt 14 virksomheder. 692 personer modtog spørgeskema, og 530 responderede. Det giver en høj samlet svarprocent på 77 %.

Generelt skal svarprocenten helst være over 60 % for at sikre, at resultaterne afspejler et repræsentativt billede. Alle virksomheder nåede det, med udtagelse af Netto, som havde en samlet svarprocent for alle 6 butikker på 45 %. Nettos resultater må derfor betragtes med forbehold. For alle andre virksomheder lå svarprocenterne dog højere end 65 % (for mange var det højere end 85 %), og resultaterne må derfor anses for pålidelige og repræsentative.

Universitetsinstituttet og Betonvirksomheden, som havde valgt spørgeskema som APV-metode, fik en tilbagemelding efter første spørgeskemaundersøgelse.

2. runde

I anden runde af spørgeskemaundersøgelsen deltog i alt 12 virksomheder, idet Betonvirksomheden var droppet ud og Socialcentret besluttede ikke at gennemføre en opfølgingsundersøgelse, fordi man ikke var kommet i gang med gennemførelsen af handleplanen og forventede, at svarprocenten ville blive for lav.

I opfølgingsundersøgelsen modtog 602 personer spørgeskemaet og 355 responderede. Dette giver en samlet svarprocent på 59 %. Svarprocenten på opfølgingsundersøgelsen i Hotellet og i 5 af de 6 dagligvarebutikker var dog så lav, at det ikke gav mening at gøre resultaterne op. Fratrækkes disse blev svarprocenten på 76 %. Svarprocenten varierede fra 59 % til 91 %.

Rapporter

Spørgeskemaundersøgelser er bedst egnet til grupper med mindst 20 ansatte, da der opereres med gennemsnitsværdier, og det enkelte svar kommer til at spille en for stor rolle i mindre grupper. Her i projektet blev spørgeskemaundersøgelsen dog også gennemført i mindre grupper, fordi vi ønskede at afprøve metoderne på hhv. store og små arbejdspladser. I projektet var det nødvendigt at få spørgeskemare-

sultater for alle deltagende virksomheder for at kunne sammenligne effekterne til sidst. I fire virksomheder var målgruppen mindre end 20 medarbejdere (IT-virksomheden, medicinalvirksomheden, SFO'en og den dagligvarebutik, der er opfølgingsresultater på). Resultater herfra skal tolkes med forsigtighed, da enkelt personers svar kan resultere i et stort procentvis udsving.

Udover en samlet rapport for alle deltagende medarbejdere pr. virksomhed, fik nogle virksomheder rapporter for forskellige afdelinger: Socialcentret fik opgjort resultater og rapporter for voksenteamet og børne-/familieteamet, og Betonvirksomheden fik for medarbejderne i produktionen og tegnestuen. Dagligvarebutikkerne fik en samlet rapport ved baseline og ved opfølgingsundersøgelsen rapport for 1 butik. Universitetsinstituttet fik en rapport for VIP-gruppen og en for TAP-gruppen, mens folkeskolen fik for lærergruppen/indskolingen og en rapport for SFO-gruppen.

Da Betonvirksomheden og Socialcentret ikke deltog i opfølgingsundersøgelsen og svarprocenten på Hotellet var for lav, findes der kun sammenligningsresultater for 11 virksomheder. To af de 11 virksomheder er som nævnt delt op i to afdelinger, som havde hver sit eget projektførløb. Derfor bliver de behandlet som selvstændige cases her. I den følgende resultatpræsentation findes der derfor sammenligningsresultater for 13 cases. Baseline resultaterne for Betonvirksomheden, Socialcentret, Hotellet og alle seks dagligvarebutikker samlet findes i slutningen af kapitlet. De to førstnævnte er delt op i to afdelinger, hvorfor der findes baseline resultater for i alt 6 cases.

6.2 Resultater

Spørgsmålene i NFA's spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø kan sammenfattes i 24 dimensioner. En dimension omfatter normalt 3-4 spørgsmål om det samme emne. De 24 dimensioner kan sammenfattes i følgende 6 indholdsmæssige områder: Krav i arbejdet (omfatter 3 dimensioner), Arbejdets organisering og indhold (4 dimensioner), Ledelse og samarbejde (8 dimensioner), Person-arbejde forhold (2 dimensioner), Værdier (3 dimensioner) og Helbred og Velbefindende (4 dimensioner). Derudover indeholder spørgeskemaet 4 spørgsmål om krænkende adfærd. Her i projektet blev også tilføjet to spørgsmål om sygefravær (dage og perioder).

6.2.1 Resultater for de 13 cases som har før- og efterresultater

Tabel 3 viser en oversigt over resultater i arbejdsmiljødimensioner og helbredsparmetre i de enkelte virksomheder ved anden spørgeskemaundersøgelse samt ud-

vikling fra første til anden spørgeskemaundersøgelse. Farverne angiver, hvordan resultaterne forholder sig til landsgennemsnittet ved anden spørgeskemaundersøgelse. Landsgennemsnittet er baseret på en repræsentativ undersøgelse fra 2005 blandt 3.517 danske lønmodtagere. Typisk adskiller sig en bestemt virksomhed fra landsgennemsnittet i mindst et par dimensioner, fordi hver virksomhed, jobgruppe eller branche har særlige belastninger.

Samlet set findes der 9 virksomheder, hvor flere dimensioner blev forbedret eller forværret (Døgninstitutionen, Skolen, SFO'en, Universitetsinstituttet TAP-gruppen og VIP-gruppen, Dagligvarebutikken 822, Engrosfirmaet, Industrivirksomheden, VVS-firmaet og Medicinalvirksomheden), heraf fire virksomheder med en stor andel forbedringer (10-14 dimensioner), mens andelen af forværrede dimensioner er meget ring (0-2). Tre virksomheder havde flere forværrede dimensioner end forbedrede (Medievirksomheden, Folkeskolen og IT-virksomheden), hvoraf to viser en markant forværring i mere end halvdelen af dimensionerne, og næsten ingen forbedringer.

Selvom spørgeskemaresultaterne viser nogle meget markante ændringer mellem første og anden undersøgelse, kan dette ikke umiddelbart konkluderes som effekt af APV-forløbene. Typisk sker der mange ændringer i løbet af et år i en virksomhed og kun en mindre del af dem står i forbindelse med APV-forløbet. Virksomhedsrapporterne og metodekapitler beskriver i detaljer, om man kan betragte de enkelte ændringer som en effekt af projektet eller ej.

Tabel 3: Samlet oversigt over resultater i arbejdsmiljødimensioner og helbredsparemetre i de enkelte virksomheders ved anden spørgeskemaundersøgelse samt udvikling af fra første til anden spørgeskemaundersøgelse

Branche		Arbejde med mennesker		Videnvirksomheder						Service-virksomheder		Industrivirksomheder		
Dimension	Virksomhed	Psyko-terapeutisk behandlingscenter	Døgninstitutionen	Medie-virksomheden	Folkeskolen	SFO'en	IT-virksomheden	Universitetsinstituttet, TAP-gruppen	Universitetsinstituttet VIP-gruppen	Dagligvarebutikken (butik X)	Engrosfirmaet	Industri-virksomheden	VVS-firmaet Bygge og anlæg	Medicinal-virksomheden
Krav i arbejdet														
Kvantitative krav		o	o	o	-	o	-	o	o	o	+	o	o	-
Arbejdstempo		o	o	o	-	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Følelsesmæssige krav		o	o	o	o	+	-	+	o	o	o	o	o	o
Arbejdets orga. og indhold														
Indflydelse		o	o	-	o	o	-	o	o	o	o	+	o	o
Udviklingsmuligheder		o	+	-	o	o	-	o	o	o	o	+	o	o
Mening i arbejdet		o	+	-	o	o	-	o	o	o	o	+	o	o
Involvering i arbejdspladsen		o	+	-	o	o	-	o	o	+	+	o	o	+
Ledelse og samarbejde														
Forudsigelighed		o	+	-	o	+	-	o	o	+	o	+	-	-
Belønning		o	o	-	o	o	o	o	+	o	+	+	o	+
Rolleklarhed		o	o	-	o	+	-	o	o	o	o	o	o	o
Rollekonflikt		o	o	o	o	o	-	o	+	o	+	+	o	o
Ledelseskvalitet		o	+	-	o	o	-	o	+	+	+	+	o	o
Social støtte fra overordnede		o	o	o	-	o	-	o	o	+	+	+	+	+
Social støtte fra kolleger		o	o	o	o	-	-	o	o	+	+	+	+	o
Socialt fællesskab i arbejdet		o	+	o	o	o	-	-	o	o	+	+	o	o
Person-arbejde														
Tilfredshed med arbejdet		o	+	-	o	o	-	o	+	+	+	+	o	o
Arbejde-familie konflikt		o	o	-	o	-	-	o	o	+	+	-	+	o
Værdier														
Tillid og troværdighed ml. ledelse og med.		o	+	-	o	o	-	o	o	+	+	+	o	o
Tillid og troværdighed mellem ansatte		o	+	o	o	o	-	o	o	-	o	o	+	o
Retfærdighed og respekt		o	o	-	o	o	-	o	o	+	+	+	o	+
Helbred og velbefindende														
Selvurderet helbred		o	o	o	o	+	+	o	o	o	o	o	o	+
Udbrændthed		o	o	-	o	+	o	+	o	+	+	-	o	-
Stress		o	o	-	o	o	-	o	o	o	+	o	o	o
Søvnbesvær		o	+	o	o	o	o	+	o	o	o	o	o	o
Antal forbedrede dimensioner		0	10	0	0	5	1	3	4	10	14	13	4	5
Antal uændrede dimensioner		24	14	10	21	17	4	20	20	13	10	9	19	16
Antal forværrede dimensioner		0	0	14	3	2	19	1	0	1	0	2	1	3

Forklaring til tabel 3

Farver: Farverne angiver virksomhedens placering i forhold til landsgennemsnittet ved anden spørgeskemaundersøgelse. I de tilfælde, hvor man ligger mindst 5 point bedre end landsgennemsnittet, er dette vist ved hjælp af en grøn farve. Hvis man ligger mindst 5 point dårligere end landsgennemsnittet, er der anvendt en rød farve. I alle andre tilfælde er der brugt en gul farve.

Symboler:

- = dimension uændret fra første til anden spørgeskemaundersøgelse
- + = dimension forbedret fra første til anden spørgeskemaundersøgelse
- = dimension forværret fra første til anden spørgeskemaundersøgelse

Udover at skelne mellem ændringer (uafhængig af projektet) og effekter, er det også vigtigt at betragte virksomhedens udgangssituation. Fx er det svært at forbedre mange dimensioner i en virksomhed, som allerede inden projektet kom i gang, havde et godt psykisk arbejdsmiljø, dvs. havde mange dimensioner, som var på landsgennemsnittet (gul) eller bedre (grøn). Dette gælder fx for virksomheden Psykoterapeutisk behandlingscenter ikke viste forbedringer af det allerede gode psykiske arbejdsmiljø. Et andet eksempel er IT-virksomheden, som havde et meget godt psykisk arbejdsmiljø ved første undersøgelse (14 af de 24 dimensioner lå over landsgennemsnittet), men som viste forværringer i næsten alle dimensioner ved anden undersøgelse. I Dagligvarebutikken, Engrosfirmaet og Industrivirksomheden lykkedes det dog at forbedre omkring halvdelen af dimensionerne på trods af, at udgangssituationen allerede var forholdsvis god.

Ændringer arbejdsmiljødimensioner og helbredsparemetre

Tabel 4 viser ændringer i de 24 dimensioner fra første til anden spørgeskemaundersøgelse for alle 13 cases samlet. I alt blev 69 dimensioner forbedret, 46 forværret og 197 uændret. Det vil sige, at der findes flere forbedrede end forværrede dimensioner, mens størstedelen af dimensionerne er uændret.

De fleste forbedringer findes i dimensionerne *Ledelseskvalitet*, *Social Støtte fra overordnede* og *Tilfredshed med arbejdet*. Dimensionen *Tilfredshed med arbejdet* kan betragtes som en dimension, der udtrykker en mere generel og overordnet vurdering af arbejdsmiljøet. De to andre dimensioner har ledelsen i fokus. Dimensionen *Ledelseskvalitet* drejer sig om, hvor meget den nærmeste leder sørger for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder, og hvor højt lederen prioriterer trivslen, planlægger arbejdet godt og er god til at løse konflikter. Dimensionen *Social støtte fra overordnede* drejer sig om, hvor god lederen er til at lytte til proble-

mer, give hjælp og støtte, og om man får en tilbagemelding om, hvor godt man udfører sit arbejde. Andre dimensioner, hvor der findes mange forbedringer, er *Involvering i arbejdspladsen, Forudsigelighed, Belønning, Social støtte fra kolleger, Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere, Retfærdighed og respekt og Udbændthed*. Mange af disse dimensioner tilhører en kategori, som kan beskrives med relationelle aspekter, altså om man føler sig som en del af en gruppe, hvor man bliver respekteret. Igen findes der dimensioner, som tyder på lederens kompetencer til at planlægge og formidle (forudsigelighed), at give feedback (belønning) og at skabe et arbejdsmiljø, hvor der er tillid og troværdighed.

Sammenfattende kan man sige, at de fleste forbedringer findes i forbindelse med, hvordan man oplever sin leder, i forhold til hvor godt lederen styrer arbejdsprocessen, hvor tilgængelig lederen er til at løse problemer og give feedback, hvor godt man oplever de relationelle aspekter på arbejdspladsen samt værdier som tillid og retfærdighed.

Tabel 4: Oversigt over ændringer i arbejdsmiljødimensioner og helbredsparemetre fra første til anden spørgeskemaundersøgelse (alle 13 cases sammenlagt)

Dimension	Antal forbedrede	Antal uændrede	Antal forværrede
Krav i arbejdet			
Kvantitative krav	1	9	3
Arbejdstempo	0	12	1
Følelsesmæssige krav	2	10	1
Arbejdets organisering og indhold			
Indflydelse	1	10	2
Udviklingsmuligheder	2	9	2
Mening i arbejdet	2	9	2
Involvering i arbejdspladsen	4	7	2
Ledelse og samarbejde			
Forudsigelighed	4	5	4
Belønning	4	8	1
Rolleklarhed	1	10	2
Rollekonflikt	3	9	1
Ledelseskvalitet	5	6	2
Social støtte fra overordnede	5	6	2
Social støtte fra kolleger	4	7	2
Socialt fællesskab i arbejdet	3	8	2
Person-arbejde			
Tilfredshed med arbejdet	5	6	2
Arbejde-familie konflikt	3	6	4
Værdier			
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarb.	4	7	2
Tillid og troværdighed mellem ansatte	2	9	2
Retfærdighed og respekt	4	7	2
Helbred og velbefindende			
Selv vurderet helbred	3	10	0
Udbrændthed	4	6	3
Stress	1	10	2
Søvnbesvær	2	11	0
I alt	69	197	46

Tabel 5: Oversigt over ændringer i krænkende adfærd fra første til anden spørgeskemaundersøgelse for de 13 cases samt niveau ved anden spørge-skemaundersøgelse (i procent)

Branche	Arbejde med mennesker		Videnvirksomheder						Service-virksomheder		Industri-virksomheder			Gennemsnit	Landsgennemsnit
	Psykiatriske behandlingscenter	Døgninstitutionen	Medievirksomheden	Folkeskolen	SFO'en	IT-virksomheden	Universitetsinstitut TAP-gruppen	Universitetsinstitut VIP-gruppen	Dagligvarebutikken Butik X	Engrosfirmaet	Industri-virksomheden	VVS-virksomheden	Medicinal-virksomheden		
Sexchikane 2006	3,6	0	0	0	6,3	0	0	3,1	20	4,3	0	0	12,5	2,6	2,9
Sexchikane 2007	3,8	0	0	0	0	0	6,1	0	0	10,5	0	0	0	1,9	
Ændring	+ 0,2				- 6,3		+ 6,1	- 3,1	- 20	+ 6,2			- 12,5	- 0,7	
Trusler om vold 2006	1,8	0	0	32	31,3	0	0	0	20	0	0	0	0	5,1	7,8
Trusler om vold 2007	0	0	0	11,1	0	0	0	0	10	5,3	0	8,3	0	2,2	
Ændring	- 1,8			-20,9	- 31,3				- 10	+ 5,3		+ 8,3		-2,9	
Vold 2006	0	0	0	12,5	18,8	0	0	0	0	0	0	0	0	1,9	3,9
Vold 2007	0	2,8	0	3,7	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0,9	
Ændring		+ 2,8		- 8,8	- 18,8				+ 10					- 1	
Mobning 2006	10,5	6,9	0	24	6,3	20	3	6,3	11,1	18,2	15,4	21,1	37,5	11,6	8,3
Mobning 2007	11,3	8,3	11,8	15,4	28,6	10	0	0	20	5,3	10	8,3	14,3	9,0	
Ændring	+ 0,8	+ 1,4	+11,8	- 8,6	+ 22,3	-10	- 3	- 6,3	+ 8,9	- 12,9	- 5,4	- 12,8	- 23,2	- 2,6	

Krænkende adfærd undersøges ved at spørge til udsættelse for sexchikane, trusler om vold, fysisk vold og mobning inden for de sidste 12 måneder. Ved mobning forstås man, at man gentagne gange bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som det er svært at forsvare sig imod.

Tabel 5 viser resultaterne for spørgsmålene vedr. krænkende adfærd. Lands gennemsnittet bruges som information for at se, om en bestemt virksomhed adskiller sig meget. Målet skal dog være, at krænkende adfærd ikke forekommer, dvs. det er ikke godt nok at ligge under landsgennemsnittet. Hvis man betragter gennemsnittet over alle virksomheder med resultater fra første og anden spørgeskemaundersøgelse, findes der ikke en stor forskel til landsgennemsnittet – udtagelsen er mobning. Mht. sexchikane lå virksomhederne ved første undersøgelse tæt på landsgennemsnittet og ved anden undersøgelse lidt under landsgennemsnittet. Mht. trusler om vold og vold lå gennemsnitterne ved begge undersøgelser under landsgennemsnittet, mens de i forhold til mobning lå begge gange over landsgennemsnittet.

Det er iøjnefaldende, at de fleste virksomheder i forhold til mobning lå ret meget over landsgennemsnittet ved første undersøgelse. Især i fem virksomheder (Folkeskolen, IT-virksomheden, Engrosfirmaet, VVS-firmaet, Medicinalvirksomheden) var der omkring 20 % af ansatte eller flere som mindst af og til følte sig mobbet. Der findes ikke umiddelbart en forklaring på dette. Procentdelen af ansatte, som følte sig mobbet, blev mindre i alle fem virksomheder, som lå meget højt ved første undersøgelse.

Mens mobning typisk sker mellem kolleger, opstår vold eller trusler om vold typisk i kontakt med kunder, klienter eller patienter. De to virksomheder, som falder i vores kategori "arbejde med mennesker", viser dog ikke disse typiske mønstre – begge ligger meget lav i forhold til vold og trusler om vold. Det kan måske skyldes, at patienterne i de 2 institutioner ikke er særlige aggressive, idet det ene er en døgninstitution for børn og unge med meget omfattende fysisk og psykisk funktionsnedsættelse, og det andet er et psykoterapeutisk behandlingscenter for personer med ikke psykotiske lidelser.

Der findes dog andre virksomheder med tæt kontakt til andre mennesker, hvor mønstret findes. Dette gælder for Folkeskolen og Dagligvarebutikken. I begge virksomheder angav de, som svarede, at de var udsat for vold eller trusler om vold, at det var fra kunder/klienter. I Dagligvarebutikken, hvor der også var 20 %, som rapporterede om sekschikane, blev det også angivet, at det var fra kunder.

Derudover findes der dog ikke et bestemt mønster. Der findes fx ikke en sammenhæng mellem størrelsen af virksomheden og andel af ansatte, som føler sig udsat for krænkende adfærd.

Tabel 6: Oversigt over ændringer i sygefravær fra første til anden spørgeskemaundersøgelse for de enkelte virksomheder

Branche		Arbejde med mennesker		Videnvirksomheder						Servicevirksomheder		Industri- virksomheder			
Sygefraværsparameter	År	Psyko-terapeutisk behandlingsscenter	Døgninstitutionen	Medievirksomheden	Folkeskolen	SFO'en	IT-virksomheden	Universitetsinstituttet TAP-gruppen	Universitetsinstituttet VIP-gruppen	Dagligvarebutikken 12(Butik X)	Engrosfirmaet	Industri- virksomheden	VVS-firmaet	Medicinal- virksomheden	Gennemsnit
Gennemsnitligt antal sygedage	2006	7,1	20,2	5,2	16,5	14,4	9,2	6,8	8,4	12,1	15	4,8	2,7	12,1	9,8
	2007	5,3	15,5	5,8	10,9	9,9	14,5	4,9	4,9	4,38	3,3	7,2	9,2	11,2	7,7
Ændring i sygedage		-1,9	-4,7	+0,5	-5,7	-4,5	+5,3	-2	-3,5	-7,7	-11,6	+2,4	+6,5	-0,9	-2,1

Forklaring til tabel 6:

Grøn farve indikerer, at sygefraværet er blevet mindre siden 2006.

Rød farve indikerer, at sygefraværet er blevet højere siden 2006.

Tallene er afrundet med én decimal.

Respondenterne blev spurgt om, hvor mange sygedage de har haft på deres arbejde inden for de sidste 12 måneder. Tallene repræsenterer altså kun sygefravær for de ansatte, som deltog i undersøgelsen. Virksomhedens egen sygefraværstatistik kan derfor afvige fra disse tal.

Af tabel 6 ses det, at det gennemsnitlige sygefravær i de 13 cases i 2006 lå på 9,8 dage per medarbejder per år, mens det i 2007 var faldet med godt 2 dage til 7,7 dage. Sygefraværet på ni arbejdspladser er blevet mindre fra 2006 til 2007, mens det blev højere på fire arbejdspladser. Det ses, at det på de fem arbejdspladser (Døgninstitutionen, Folkeskolen og SFO, Dagligvarebutikken og Engrosfirmaet), hvor sygefraværet har været særligt højt (mellem 12,1 og 20,2 dage), er blevet tydeligt lavere (i alle tilfælde faldt sygefravær med mindst 4,5 dage). Nogle af de virksomheder, hvor der findes en stigning i sygefravær, havde et lavt sygefravær ved første undersøgelse. Dette gælder især for VVS-firmaet, hvor sygefraværet lå under 3 dage per ansat per år. Et så lavt sygefravær kan meget nemt stige fx pga. én langtidssygemelding.

Ændringer i det psykiske arbejdsmiljø og forandring i sygefravær

Der findes en vis sammenhæng mellem ændringer i det psykiske arbejdsmiljø og ændringer i sygefravær. Ud af de fire virksomheder, som havde 10 eller flere forbedrede dimensioner, havde tre virksomheder en betydelig forbedring i sygefravær (Døgninstitutionen, Engrosvirksomheden og Dagligvarebutikken). Den fjerde virksomhed med mange forbedrede dimensioner havde en forværring af sygefravær, men sygefraværet efter stigningen er stadig forholdsvis lavt. Til gengæld findes i den virksomhed (IT-virksomheden), hvor næsten alle dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø er blevet værre, en tydelig stigning af sygefravær. Dette gælder dog ikke for Medievirksomheden, som var den anden virksomhed med mange forværrede dimensioner. Her var sygefravær næsten stabilt på et forholdsvis lavt niveau.

Kvantitativ procesevaluering

For at få kvantitative data om deltagernes oplevelse af APV-forløbet blev anden spørgeskemaundersøgelse suppleret med 6 spørgsmål. Tabel 7 viser, at gennemsnitligt 80 % af respondenterne på en arbejdsplads havde kendskab til projektet (inkl. i projektperioden nyansatte), mens gennemsnitligt 61 % selv har deltaget i projektaktiviteterne. Lidt over halvdelen af respondenterne (56 %) syntes, at APV-forløbet har prioriteret de rigtige problemer, mens halvdelen syntes, at der blev peget på de rigtige løsninger i forhold til disse problemer. Lidt over 40 % af respondenterne syntes, at løsningsforslagene er blevet gennemført i virksomheden. Lidt over 40 % syntes, at gennemførelsen af APV-forløbet har ført til forbedringer på det psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 7: Oversigt over besvarelser for processpørgsmål fra anden spørgeskemaundersøgelse for de enkelte virksomheder

Branche	Arbejde med mennesker		Videnvirksomheder						Service-virksomheder	Industri-virksomheder				
	Psyko-terapeutiskbehand- lingscenter (n=51)	Døgninstitutionen (n*=34)	Medievirksomheden (n*=16)	Folkeskolen (n*=27)	SFO (n*=14)	IT-virksomheden (n*=10)	Universitetsinstitut (TAP) (n*= 34)	Universitetsinstitut (VIP) (n*=41)	Dagligvarebutikken (822) (n*=10)	Engrosfirmaet (n*= 19)	Industrivirksomheden (n*= 31)	VVS-firmaet (n*=24)	Medicinalvirksomheden (n*=7)	Gennemsnit
Kendskab til APV-projektet	88,2	61,8	75,0	100	92,9	90,0	88,2	87,8	80,0	78,9	61,3	66,7	57,1	80,2
Deltagelse i projektet	82,4	44,1	50,0	74,1	78,6	90,0	47,1	61,0	60,0	52,6	41,9	58,3	57,1	60,7
Rigtige problemer prioriteret	70,6	44,1	31,3	77,8	50,0	60,0	50,0	61,0	70,0	57,9	41,9	54,2	28,6	56,0
Rigtige løsninger fundet	54,9	41,2	31,3	66,7	57,1	50,0	50,0	51,2	60,0	47,4	32,3	54,2	57,1	49,7
Løsninger ført ud i praksis	47,1	35,3	12,5	59,3	57,1	50,0	41,2	46,3	50,0	36,8	22,6	37,5	57,1	41,5
Forbedret arbejdsmiljøet	47,1	32,4	6,3	51,9	50,0	50,0	38,2	53,7	50,0	47,4	29,0	41,7	57,1	42,1

* Antal af personer, som har svaret til disse spørgsmål kan adskille sig fra antal af personer som har svaret på spørgeskemaet generelt, fordi enkelte har valgt ikke at besvar disse spørgsmål

Forklaring til tabel 7:

Tallene i tabellen viser, hvor mange procent af respondenterne der har svaret ja eller delvist til spørgsmålene. Tallene adskiller sig fra de i virksomhedsrapporterne viste tal, idet man dér havde taget udgangspunkt i kendskab til projektet i de videre beregninger.

I de fleste virksomheder havde to tredjedele eller mere kendskab til projektet. Ikke alle, som havde kendskab til projektet deltog og syntes, at de rigtige problemer og løsninger blev fundet. Det typiske mønster er en mere eller mindre nedadgående tendens fra spørgsmål til spørgsmål. Mest markant er tallene for Medievirksomheden, hvilket er naturligt, idet de ikke kom i gang med afprøvningen og APV-forløbet.

Der findes forskellige forklaringer til denne tendens: Projektforløbet blev typisk mest synligt i starten af projektet, hvor næsten alle ansatte blev inviteret til at del-

tage i et møde om projektet eller allerede gennemførte en del af projektets faser. Derefter var forløbet forskelligt i de enkelte virksomheder. I nogle virksomheder fortsatte man diskussionen med alle ansatte, mens det i mange andre virksomheder kun var en mindre gruppe, der fortsatte. Typisk var det APV-gruppen med repræsentanter fra medarbejdere og ledelse, der diskuterede de udvalgte emner mere i dybden og sørgede for, at ændringer blev gennemført. Hvis gruppens arbejde ikke blev suppleret med løbende formidling til alle ansatte, blev projektet derfor mindre synligt. Derudover blev der i nogle virksomheder henvist til, at afstanden mellem møderne var for lang til at kunne se en sammenhæng mellem projektets indsats og gennemførte ændringer. Dette kan føre til, at ændringer ikke bliver registreret som et resultat af projektet. Endelig er det også vigtigt at henvise til, at opfølgingsundersøgelsen blev gennemført på et tidspunkt, hvor man i en del af virksomheder ikke var kommet ret langt med implementeringen af ændringer.

6.2.2 Resultater for de 6 cases som kun har baseline resultater

Tabel 8 viser resultaterne fra første spørgeskemaundersøgelse i de 6 cases, hvor opfølgingsundersøgelsen ikke blev gennemført eller hvor svarprocenten var for lav. Resultatet for Dagligvarebutikkerne dækker alle seks butikker fra første runde.

Der findes stor forskel i resultaterne mellem de 6 cases, mellem virksomhederne, og især mellem grupper i den samme virksomhed. Mens fx de fleste dimensioner for ansatte på tegnestuen i Betonvirksomheden ligger på eller over landsgennemsnittet (markeret med gul eller grøn), ligger næsten alle dimensioner for ansatte i produktionen under landsgennemsnittet (markeret med rød). Også i Socialcentret findes der en gruppe med de fleste dimensioner på eller over landsgennemsnit (Voksenteam), mens de fleste dimensioner i den anden gruppe ligger under landsgennemsnittet. Hotellet og Dagligvarebutikkerne ligger med de fleste dimensioner på landsgennemsnittet. Det var de to virksomheder, hvor svarprocenten var meget lav ved anden undersøgelse. Grunden til den lave deltagelse i anden undersøgelse var således ikke et dårlig psykiske arbejdsmiljø i udgangspunktet.

Tabel 8: Oversigt over arbejdsmiljødimensioner og helbredsparmetre samt niveau ved første spørgeskemaundersøgelse for de 6 cases, som kun har fået resultater for denne

Branche		Arbejde med mennesker		Service-virksomheder		Industri-virksomheder	
Dimension	Virksomhed	Socialcenter Børne-/fam.t.	Socialcenter Voksenteam	Dagligvarebutikkerne (alle butikker)	Hotellet	Betonvirksomhed Tegnestue	Betonvirksomhed Produktion
Krav i arbejdet							
Kvantitative krav							
Arbejdstempo							
Følelsesmæssige krav							
Arbejdets organisering og indhold							
Indflydelse							
Udviklingsmuligheder							
Mening i arbejdet							
Involvering i arbejdspladsen							
Ledelse og samarbejde							
Forudsigelighed							
Belønning							
Rolleklarhed							
Rollekonflikt							
Ledelseskvalitet							
Social støtte fra overordnede							
Social støtte fra kolleger							
Socialt fællesskab i arbejdet							
Person-arbejde							
Tilfredshed med arbejdet							
Arbejde-familie konflikt							
Værdier							
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere							
Tillid og troværdighed mellem ansatte							
Retfærdighed og respekt							
Helbred og velbefindende							
Selv vurderet helbred							
Udbrændthed							
Stress							
Søvnbesvær							

Forklaring til tabel 8:

Farver: Farverne angiver virksomhedens placering i forhold til landsgennemsnittet ved anden spørgeskemaundersøgelse. I de tilfælde, hvor man ligger mindst 5 point bedre end landsgennemsnittet, er dette vist ved hjælp af en grøn farve. Hvis man ligger mindst 5 point dårligere end landsgennemsnittet, er der anvendt en rød farve. I alle andre tilfælde er der brugt en gul farve.

Sygefravær og krænkende adfærd

Tabel 9 viser resultaterne for sygefravær og krænkende adfærd. Mht. sygefravær ligger alle 6 cases forholdsvis lavt. Det vil sige, at de ligger alle sammen under 9,8 dage per medarbejder per år, som var gennemsnittet for 2006, som blev fundet for de 13 cases, som deltog i begge undersøgelser. Der findes ikke en sammenhæng mellem sygefravær og resultaterne i arbejdsmiljødimensioner og helbredsparametre. De cases, som viste mange dimensioner under landsgennemsnittet, viser ikke højere sygefravær end de cases, som stort set lå på landsgennemsnittet. Betonvirksomheden, hvor der var store forskelle grupperne imellem ift. arbejdsmiljødimensionerne, viser lavt sygefravær i begge grupper.

Tabel 9: Oversigt over sygefravær og krænkende adfærd ved første spørgeskemaundersøgelse for de virksomheder, som kun har fået resultater fra første spørgeskemaundersøgelse

Branche	Arbejde med mennesker		Servicevirksomheder		Industrivirksomheder	
	Socialcenter børne- / familieteam	Socialcenter Voksenteam	Dagligvarebutikkerne (alle butikker)	Hotellet	Betonvirksomhed tegnestue	Betonvirksomhed produktion
Dimension						
Sygefravær (gns. antal dage)	7,93	7,25	7,42	7,31	4,48	5,21
Sexchikane	0 %	36,4 %	8,5 %	4,1 %	0 %	0 %
Trusler om vold	26,7 %	22,7 %	13,6 %	8,2 %	0 %	2,1 %
Vold	0 %	4,5 %	3,4 %	6,1 %	0 %	0 %
Mobning	33,3 %	13,6 %	19 %	12 %	0 %	17,4 %

I nogle af de 6 cases angav en stor andel medarbejdere at have oplevet krænkende adfærd og i et niveau, der ligger langt over landsgennemsnittet, se tabel 5. Sexchikane, trusler om vold og vold forekommer især i virksomheder, som har tæt kon-

takt med andre mennesker (andre end kolleger), som her er Socialcentret, Dagligvarebutikkerne og Hotellet. Dette gælder især for Socialcentret, hvor begge grupper ligger meget højt ift. trusler om vold, som måske er et udtryk for, at kontakten med kunder ofte indeholder konfliktpotentiale. Mht. mobning ligger næsten alle 6 cases langt over landsgennemsnittet. Dette var også tilfældet i de 13 cases, som deltog i begge spørgeskemarunder og igen kan det formodes, at det var en af grundene til, at virksomhederne valgte at deltage i projektet om psykisk arbejdsmiljø.

7. Metodeafprøvning - resultater og diskussion

Dette kapitel er inddelt i 7 afsnit, hvor hver metode gennemgås og vurderes i forhold til deres styrker og svagheder samt bidrag til APV-forløbet. To af metoderne er afprøvet i 3 cases, 1 metode i én case og resten er afprøvet i 2 cases. Vi har afprøvet 1 spørgeskemametode, 1 evalueringsmetode og 5 dialogmetoder. En selvudviklet spørgeskemametode udgik undervejs. Cases, som har afprøvet den samme metode, præsenteres samlet for at holde fokus på metoden. Ønskes et overblik over den enkelte case forløb henvises til bilagsrapport 1.

7.1 Arbejdspladsudvikling (APU)

Konklusion

Arbejdspladsudviklingsmetoden (APU) indeholder APV-faserne kortlægning, vurdering, (en første) prioritering og (input til) handlingsplan: Metoden er veldefineret med hensyn til struktur og proces for selve mødet, men har ikke fokus på at skabe forankring og på styring af møde og det videre forløb.

APU metoden blev afprøvet under meget forskellige omstændigheder, og resulterede i udpegning af to forskelligartede typer udviklingsområdet til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Ingen nåede frem til færdige handlingsplaner, og der var brug for yderligere bearbejdning af resultaterne fra APU-møderne.

I Medicinalvirksomheden lykkedes det ikke på APU-mødet at få konkretiseret et udviklingsområde indenfor det psykiske arbejdsmiljø. Først i mødets sidste minutter fremkom problemstillingen omkring samarbejde og kommunikation. Lederens ansvarlighed og en vedholdende konsulent sikrede dog, at processen videreførtes i et relativt omfattende efterforløb med 3 temadage. Man kan ikke alene sige, at det var metodens skyld, at man ikke nåede længere på APU-mødet, men det er dog sandsynligt, at fastlåste relationelle situationer kræver længere tid. I Industrivirksomheden resulterede APU-mødet i input til en handlingspunkter i relation til arbejdet og samarbejdet på tværs af afdelingerne, som efter bearbejdning af sikkerhedslederen umiddelbart kunne implementeres.

Den anerkendende tilgang var en udfordring i begge cases, men endte med at blive en fordel, idet den gav anledning til en anden forståelse af det psykiske arbejdsmiljø. Dette skete dog ikke i Medicinalvirksomheden før i det efterfølgende forløb. Afprøvningen peger således på, at metoden er anvendelig på industriarbejdspladser.

I begge virksomheder styrkede APU-mødet APV forløbet, og arbejdsmiljøet blev bedre i projektperioden. Dette kan imidlertid ikke alene tilskrives APU-metoden, men i højere grad de efterfølgende handlinger samt forhold i konteksten.

Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge-fravær	Prioritering	Hand-lingsplan	Retnings-linjer
--------	--------------	-----------------------	-------------	--------------	----------------	-----------------

7.1.1 Den almene metodebeskrivelse

Formålet med ArbejdsPladsUdvikling (APU) er at indkredse de områder, der er velfungerende på arbejdspladsen, og som opleves værdifulde for medarbejderne samt at indsamle ønsker til forandringer. Fokus er på de positive oplevelser og arbejdspladsens ressourcer, fordi det virker befordrende for engagement og lyst til at gennemføre forandringer. Metoden lægger vægt på at se muligheder for udvikling i stedet for begrænsninger. Den anerkendende tilgang forsøger at imødegå problemfokus og handleblokering ud fra en antagelse om, at bag ethvert problem gemmer der sig en drøm og et ønske om forandring. En anden grundtanke er, at de velfungerende måder at håndtere forhold på kan overføres til de områder, som er mindre velfungerende eller slet ikke fungerer. En udfordring ved metoden er, at det kan være vanskeligt at skifte til det anerkendende perspektiv og "sprogbrug".

APU er velegnet, når der ønskes en "positiv" tilgang til det psykiske arbejdsmiljø og en mentalt orientering i forhold til at se muligheder frem for begrænsninger. APU er endvidere velegnet, når der på arbejdspladsen er en overdreven problemfokusering og handlingsblokering blandt ledere og/eller medarbejdere, og der ønskes et mere konstruktiv og fremadrettet fokus. APU er mindre velegnet, hvis der er mange grundlæggende og meget følsomme konflikter på arbejdspladsen.

Gennemførelse af APU

APU gennemføres som et møde for arbejdspladsens medarbejdere, og mødet består af fire trin. Der findes arbejdsplaner til gruppearbejdet i APU-mødet.

1. *APU mødet indledes* med, at deltagerne opdeles i en række mindre interviewgrupper fx grupper af 3-4 personer, hvor deltagerne interviewer hinanden ud fra en række spørgsmål, som fokuserer på de positive oplevelser medarbejderne har haft i virksomheden. Interviewgrupperne sammenfatter de situationer/områder, der er positive oplevelser forbundet med og præsenterer dem for den samlede gruppe.

2. *Interviewgrupperne samles* igen eller der dannes nye interviewgrupper. Grupperne interviewer igen hinanden ud fra en række spørgsmål, som fokuserer på øn-

sker til fremtiden og ønsker til forandringer på arbejdspladsen. Interviewgrupperne sammenfatter og præsenterer ønskerne for den samlede gruppe.

3. *Den samlede gruppe registrerer* de positivt oplevede områder, der er størst tilfredshed med i gruppen og de områder, der er flest fremtidsønsker forbundet med. På baggrund af de gode oplevelser udarbejdes der handlemønstre i forhold til de områder/forhold, som ønskes udviklet.

4. *Den samlede gruppe udarbejder handleplaner* for, hvad den enkelte leder / medarbejder skal gøre, hvad ledelsen/gruppen skal gøre, og hvad der skal gøres på organisatorisk plan. Sidstnævnte registreres og bringes videre af ledelsen til den samlede organisation fx et fælles ledelsesforum, direktionen, el.lign.

APU metoden er afprøvet i to virksomheder. Først beskrives erfaringerne i Laboratoriet i 7 afsnit (2-8). Dernæst beskrives erfaringerne fra vindmøllefabrikken "God Vind" på samme måde. I afsnit 9 gives en samlet vurdering af APU metoden

Aktivitet Den almene metode	Almen metode	Medicinal timer	Industri timer
Praktisk planlægning	10 t.		
APU-mødet	4 – 7 t./ deltager		
Medicinalvirksomheden (overslag)			
Fase 0		20 t.	
APU-mødet (8 medarb. X 5 t.)		40 t.	
I alt Pr medarbejder		60 t. 7,5 t	
Industrivirksomheden (overslag)			
Praktisk planlægning (7 X 2 t.)			14 t.
APU-møderne (27 x 2)			54 t.
I alt Pr medarbejder			68 t. 2,5 t.

Metodens potentielle styrker og svagheder

Den anerkendende tilgang

Metoden bygger udelukkende på at identificere styrker og udviklingsmuligheder. Den tvinger deltagerne til at tænke konstruktivt og fremadrettet. Den er involverende og giver energi. Tilgangen kan være fremmed og uvant for nogle deltagere i nogle kontekster.

Inddragende og engagerende

Høj grad af inddragelse i alle faser fra kortlægning til input til handlingsplaner. Den anerkendende tilgang er i sig selv engagerende.

Klar struktur og proces fra kortlægning til handlingsplan

Metoden har en klar struktur, der indeholder mange forskellige arbejdsformer samt procesforløb og arbejds spørgsmål.

Blinde pletter i kortlægningen

Kortlægningen er helt åben, det er alene deltagerne, der definerer, hvad der kommer frem, og garantere derfor ikke en bred kortlægning, der omfatter alle kendte, relevante forhold.

Vurdering og prioritering overfladisk

Kortlægning, vurdering og medarbejderprioritering foregår alt sammen på ét og samme møde. Risikoen er, at mere komplekse problemstillinger ikke bliver analyseret i bund.

Kompetence hos mødelederen

Den, der styrer metoden skal være bekendt med teorien og tankegangen bag metoden.

7.1.2 Anvendelse af APU metoden i Medicinalvirksomheden

Virksomheden er en del af en international virksomhed. I den danske del er der ansat ca. 260 medarbejdere. Virksomheden producerer det aktive stof til fremstilling af en bestemt type medicin. Efterspørgslen er stor, og virksomheden har svært ved at følge med produktionsmæssigt, blandt andet fordi det er tidskrævende at omstille fra en type produktion til en anden. Målgruppen for APV-projektet er en lille afdeling med 9 ansatte, som består af tre områder; køkken, kemisk og mikrobiologisk laboratorium. Der er to timelønnede medarbejdere i køkkenet. Deres opgaver er vask af glas, rør mv., sterilisation, tøjvask m.m. Køkkenet er servicefunktion for de to laboratorier, men også for andre dele af virksomheden. Arbejdet er organiseret således, at laboranterne ikke har opgavefællesskab, og arbejdet i kemisk laboratorium er for specialiseret til, at de kan få hjælp fra nogle af de andre.

7.1.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Udgangspunktet for deltagelse i APV-projektet var, at medarbejderne ikke var blevet hørt, om de ønskede at deltage i projektet. De oplevede, at de fik trukket projektet ned over hovedet. Medarbejderne var utrygge ved emnet psykisk arbejdsmiljø og forstod ikke, hvorfor netop de var udpeget til at deltage i projektet, og det medførte en del skepsis fra starten. Afdelingslederen var nyansat ved projektets start.

På første møde med konsulenten præsenterede hun de to metoder, som arbejdspladsen kunne vælge imellem: APU og Dialogseminar. Det var vanskeligt for deltagerne at se forskellen på metoderne, og valget faldt på APU, da arbejdsmiljøkoordinatoren fandt den mest spændende og anderledes. Der blev nedsat en arbejdsgruppe bestående af tre medarbejdere og afdelingslederen. Arbejdsgruppen fik til opgave at styre og planlægge APV forløbet.

Gennemførelse af APU-mødet

APU metoden blev gennemført efter metoden, men man nåede ikke frem til handlingsplaner. Mødet var præget af deltagerne skepsis overfor projektet, og selv om kortlægning og prioritering blev gennemført, nåede man ikke ind til kernen af afdelingens udviklingsområde. I de sidste minutter af APU mødet satte en medarbejder ord på det problem, vedkommende havde med sine kolleger. Mødet sluttede med, at der blev udpeget tre udviklingsområder, hvor de to handlede om fysisk arbejdsmiljø, og et om psykisk arbejdsmiljø: Samarbejde og kommunikation. Mødet varede fem timer, og det blev aftalt, at APV-gruppen skulle samle op på mødet.

APV-gruppen

APV-gruppen mødtes to gange efter APU-mødet, hvor de drøftede sig frem til en konkretisering af udviklingsområdet samarbejde og kommunikation til:

- Større forståelse og accept for hinanden
- Bedre samarbejde med andre afdelinger

Herefter besluttede gruppen at bede konsulenten om hjælp til at arbejde med det første tema. Første omgang aftaltes i forbindelse med en temadag. Dette blev siden udvidet til i alt tre temadage.

Handlinger i forlængelse af APU mødet

I den efterfølgende proces anvendte konsulenten forskellige metoder, men fastholdt i nogen udstrækning den anerkendende tilgang. Den første temadag omhandlede samarbejdsregler, hvordan man tolerer forskellighed og oplæg om anerkendelse. På

anden temadag fortalte deltagerne deres "livslinje" på arbejdspladsen og tredje temadag var refleksion i grupper.

På anden temadag blev der besluttet en handleplan for at styrke det sociale fællesskab i hverdagen:

- Fælles kaffepause
- Giv besked, hvis man ikke kommer (til kaffe)
- Ved kaffepausen informeres om faglige og sociale emner
- Afdelingsmøderne skal måske ændres

Det lyder meget beskedent, at medarbejderne besluttede at fremover at mødes og snakke omkring en kop kaffe. Men fordi de sociale relationer havde været meget fastlåste, og folk havde arbejdet meget isoleret, var der tale om et vigtigt skridt.

På det tredje temamøde kom et egentligt gennembrud, hvor medarbejderne begyndte at tale om fællesskab og samarbejde. Medarbejderne fortalte om deres samvær flere år tilbage, og således fandt gruppens fælles ressourcer.

7.1.2.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

APV-gruppen

APV-gruppens væsentligste rolle var at præcisere og konkretisere udviklingsområdet: større forståelse og accept for hinanden. Derefter opløstes gruppen, idet flere af medlemmerne mente, at arbejdet skulle foregå i hele medarbejdergruppen.

APV-gruppen fik således ingen rolle for styring og ledelse af det efterfølgende APV-forløb.

Ledelsen

Afdelingslederen var meget bevidst om, at han havde ansvaret for APV-forløbets fremdrift. Han valgte dog at nedprioritere det i en periode, fordi han som ny havde behov for at koncentrere sig om andre opgaver. Det var dog ham, der i sidste ende sikrede, at APU mødet blev fulgt op af tre temadage og vilje til at anvende den tid, der skulle til – også selv om det langt hen ad vejen ikke var medarbejdernes ønske.

7.1.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten faciliterede APU-mødet, valgte metoder, struktur til de efterfølgende temadage og stod for gennemførelse heraf. Endvidere holdt hun kontakten til virksomheden også i perioder med lav aktivitet i forhold til APV-forløbet. De første møder gik trægt, men det lykkedes konsulenten at finde de åbninger og ønsker, der var skjult i gruppen og efterhånden at skabe optøning af en fastlåst situation.

7.1.2.4 Kontekstens betydning for metoden

I en instrumentel kultur var valget af APU og den anerkendende tilgang ikke umiddelbart oplagt, og mange af deltagerne havde da også svært ved at se metodens idé, og føltes sig fremmed overfor tankegangen. I takt med at trygheden ved emnet og tillid til konsulenten blev større, steg også tilliden til metodetilgangen.

7.1.2.5 Effekten af APU metoden og APV forløbet

Baselineundersøgelsen og kortlagte udviklingsområder ved APU-metoden

Der er sammenfald mellem, at baselineundersøgelsen peger på social støtte fra kolleger og retfærdighed og respekt og den problemstilling, som blev præciseret i forlængelse af APU-mødet. Derimod peger baselineundersøgelserne på mobning og sexchikane, som ikke kom frem.

Sammenhæng mellem indsatsområder og udvikling i spørgeskemaresultater

Spørgeskemaresultaterne bygger på meget få deltagere og skal derfor tolkes med forsigtighed. Resultaterne viser, at det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig positivt på en række parametre. Det drejer sig om social støtte og feedback fra overordnede, involvering i arbejdspladsen, belønning, retfærdighed og respekt, sexchikane og mobning samt helbred. Medarbejderne oplevede højere kvantitative krav, følte sig mere udbrændte og havde fået mindre forudsigelighed. Udviklingen af respekt og forståelse i forbindelse med de tre temadage kan formodentlig forklare forbedringer med hensyn til retfærdighed og respekt, involvering i arbejdspladsen og mobning. Afdelingslederen var ny ved første undersøgelse og var kørt ind og kendt af medarbejderne ved anden undersøgelse. Det kan være med til at forklare forbedringerne i forhold til støtte og feedback fra leder. I perioden fra første til anden spørgeskemaundersøgelse steg arbejdspresset i afdelingen.

På spørgsmål vedr. den kvantitative procesevaluering svarede godt og vel halvdelen, at de kendte og havde deltaget i APV-projektet, at det var de rigtige problemer og løsninger, der var blevet peget på, at løsninger var gennemført og havde forbedret det psykiske arbejdsmiljø. Det var især overraskende, at ikke flere svarede, at de kendte og havde deltaget i projektet, idet alle havde været inviteret til alle projektets aktiviteter.

På tilbagemeldingsseminaret gav medarbejderne udtryk for, at APU-mødet og de efterfølgende temadage havde været meget vellykkede, og at de kunne genkende resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne af forandringerne i det psykiske arbejdsmiljø. Deres vurdering af APV-forløbet skyldtes, at de ikke oplevede de pro-

cesser, som foregik på de tre temadage som "løsninger" på det psykiske arbejdsmiljø. Med løsninger forestillede de sig noget mere konkret.

Også i interviewene, hvor de fleste medarbejdere deltog, gav medarbejderne udtryk for tilfredshed med APV-aktiviteterne. Her fik man lyttet til hinanden og lært at respektere og forstå hinandens forskellige måder at forstå og handle på. Temadagene har også afdramatiseret begrebet psykisk arbejdsmiljø og fjernet den modstand, der var med hensyn til at gøre noget ved det.

Selvrapporteret sygefravær faldt med én dag fra 2006 til 2007, hvilket hovedsagelig kan forklares med nedgang i antal personer med mere end 14 dages sygefravær.

7.1.3 Anvendelse af APU metoden i Industrivirksomheden

Kort om virksomheden

Industrivirksomheden er førende på verdensplan i kundespecificeret design og produktion af ventilatorvinger. Virksomheden har søstervirksomheder i fire andre lande. Kunderne kan specificere deres produkt i et webbaseret program, som virksomheden selv har udviklet. De specificerede produkter går stort set direkte i produktion, som primært består af tilskæring og montering af vinger og bearbejdning af nav. Virksomheden er vokset kraftig over de seneste fem år.

Industrivirksomheden havde ved projektstart omkring 60 ansatte. Målgruppen for APV-forløbet blev de ca. 30 produktionsmedarbejdere. Produktionen er delt op i lager, maskinværksted, samleværksted (opdelt i store og små vinger), pakkeri og skæreri fordelt i fire bygninger. Der er en overvægt af ufaglærte medarbejdere. Dele af produktionen består af forholdsvis ensformigt samlearbejde.

7.1.3.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Virksomheden besluttede at deltage i projektet, fordi flere årlige trivselsmålinger havde vist, at det gik tilbage med trivsel og tilfredshed blandt medarbejderne i produktionen. Lederne havde svært ved at identificerede årsager og løsninger på trivselsproblemet.

Man var bevidst om, at projektet skulle have opbakning i ledelsen og at medarbejderne skulle inddrages aktivt. Der blev derfor nedsat en projektgruppe der skulle styre projektet. Projektgruppen bestod af direktøren, produktionschefen, sikkerhedslederen og en HR medarbejder samt tre medarbejdere.

Virksomhedens ledelse mente, at man allerede havde kompetencerne til at gennemføre en systematisk APV. Man ønskede derfor at blive udfordret og lære noget nyt, og valgte APU metoden, fordi den forekom blød og så ud til at kunne skabe dialog mellem medarbejderne.

APU møderne

Der blev afholdt to APU møder af to timers varighed. Stort set alle medarbejdere deltog i møderne.

Mødet indledtes med, at hver enkelt medarbejder for sig selv svarede på en række spørgsmål om, hvad der fungerede godt i det daglige arbejde. Herefter interviewede medarbejderne hinanden ud fra de samme spørgsmål. Spillereglerne for interviewene var nysgerrighed og åbenhed. Herefter arbejdede grupper af 4-5 ansatte med at beskrive ønsker til den fremtidige arbejdsplads, som byggede på de positive erfaringer. Deltagerne samledes og foretog en prioritering af de vigtigste ønsker. Endelig arbejdede nogle grupper med oplæg til handlingsplaner på de forskellige områder.

Der blev prioriteret følgende områder:

- Samarbejde og respekt mellem afdelingerne
- Mere tid til oplæring af nye medarbejdere
- Nye og bedre værktøjer
- Overholdelse af regler
- Bedre fysiske rammer
- Både ros og ris
- Indstil jagten på rygerne

De emner der blev taget op var meget konkrete og relaterede sig til arbejdets udførelse og de fysiske rammer i dagligdagen. For eksempel konstaterede deltagerne at oplæringen af nye medarbejdere kunne forbedres, hvis der blev afsat tid til at erfarne medarbejdere kunne stå for oplæringen. Alligevel skal man lægge mærke til at perspektivet ikke er de fysiske belastninger ved arbejdet, men de psykiske.

Handlinger i forlængelse af APU mødet

De primære aktiviteter i projektet var rettet mod en forbedring af samarbejdet på tværs af afdelingerne og respekten mellem afdelingerne. APU mødet var i sig selv med til at forbedre respekten mellem afdelingerne. Der blev indført fælles morgenmad mellem afdelingerne, og der blev arbejdet med at tydeliggøre de forskellige arbejdsprocesser for hinanden. Herudover bestod handlingerne (løsningerne) i en opstramning af eksisterende retningslinier. Der blev ændret i procedurer, så der blev mere tid til oplæring af nyansatte og der blev indkøbt en ny maskine.

Handlingsplanen, der bestod af meget konkrete handlinger knyttet til arbejdets koordinering og udførelse, blev gennemført af den daglige ledelse. Foranstaltningerne var så tilpas konkrete, at de uden problemer kunne iværksættes. Der var således ikke den barriere mellem plan og handling, som vi ofte iagttager, når der er fokus på de sociale relationer og det psykiske arbejdsmiljø.

7.1.3.2 Styring og ledelse af APV forløbet

Resultaterne af APU møderne blev efterfølgende diskuteret i SIU og SU. Her ændredes lidt i prioriteringen af forslagene fra medarbejderne. Herefter overtog sikkerhedslederen og ledelsen opgaven med at implementere de vedtagne forslag. Sikkerhedslederen var den, der reelt tog styring og ledelse af APV-forløbet på sig.

Det var væsentligt for hele forløbet, at ledelsen prioriterede APV forløbet, men APV-gruppen led en hurtig død, og direktøren var kun delvis med.

7.1.3.3 Konsulentens rolle

Konsulenten præsenterede metodevalgene og var med til at forberede forløbet. Endvidere planlagde og gennemførte hun de to APU møder. Virksomheden gav udtryk for, at det havde været nødvendigt at have en konsulent til at gennemføre APU mødet, og at de fortsat ikke selv vil kunne gøre det. Virksomhedens ledere og medarbejdere var tilfredse med forløbet, men ønskede mere styring fra konsulentens side i forhold til det efterfølgende APV-forløb.

7.1.3.4 Kontekstens betydning for metoden

Den instrumentelle industrielle kultur i industrivirksomheden udgjorde ikke en begrænsning for APU metoden eller den anerkendende tilgang. Som nævnt følte medarbejdere sig udfordrede af metodens krav om at tale positivt og anerkendende og det at de skulle arbejde i grupper. Men medarbejderne endte med at opleve metoden som relevant og udfordrede dem til en ny forståelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Der var stor vækst i virksomheden i projektperioden, idet der blev ansat 20 % flere medarbejdere. Væksten fjernede en del af det fokus, der oprindeligt var på projektet og den forsinkede udarbejdelse af en endelig handlingsplan. Der blev gennemført flere parallelle projekter samtidig med APV projektet, blandt andet et LEAN-projekt.

7.1.3.5 Effekten af APU metoden og APV-forløbet

Baselineundersøgelsen og kortlagte udviklingsområder i APU

Baselineundersøgelsen pegede på rigtig mange områder, hvor arbejdsmiljøet lå dårligere end landsgennemsnittet. Det drejede sig om arbejdets organisering og indhold, forudsigelighed, belønning, ledelseskvalitet og medarbejderne imellem samt dårligt selv vurderet helbred og stress. I forhold til de udviklingsområder APU-mødet udpegede, var der overlap i forhold til samarbejde og respekt mellem afdelingerne og ris og ros.

Indsatsområder og udvikling i det psykiske arbejdsmiljø

De to spørgeskemaundersøgelser viste en fremgang på 14 ud af 25 dimensioner og tilbagegang på to dimensioner. Der er tegn på øget udbrændthed, som handler om hvor trætte og udkørte medarbejderne er og flere konflikter i forholdet mellem arbejde og familieliv. Det kan passe med, at der har været meget overarbejde i perioden op til anden spørgeskemaundersøgelse. Men modsætningsfuldt kan man konstatere at "kvantitative krav i arbejdet" er uændret.

Der er sket forbedringer på alle dimensioner inden for arbejdets organisering og indhold. Mest markant er forbedringerne i indflydelse, men også udviklingsmuligheder og mening er væsentligt forbedret. Alle dimensioner af ledelse og samarbejde er også gået frem. Her er de mest markante forbedringer sket i forudsigelighed, ledelseskvalitet, social støtte og feedback fra overordnede og i socialt fællesskab. Der er også sket væsentlige forbedringer med hensyn til anerkendelse og belønning, rolleklarhed, rollekonflikter og støtte fra kolleger. Medarbejderne føler sig mere retfærdigt og respektfuldt behandlet og tilliden mellem ledere og medarbejdere er øget. Virksomhedens egne trivselsmålinger bekræfter fremgangen.

Der var sideløbende med APV processen en række andre projekter, for eksempel et LEAN-projekt. Dette projekt bidrog ifølge ledelsen og medarbejderne til at arbejdsprocesserne blev forbedrede. De omfattende forbedringer i arbejdsmiljøet er formentlig en effekt af de forskellige projekter som samlet har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøet. Vi vurderer at APU metodens anvendelse som APV værktøj har bidraget til de positive resultater.

7.1.4 Diskussion og konklusion: APU metoden

APU metoden blev testet under meget forskellige omstændigheder, og resulterede i udpegning af to forskelligartede typer udviklingsområder til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Ingen nåede frem til færdige handlingsplaner, og der var brug for yderligere bearbejdning af resultaterne fra APU-møderne.

I Medicinalvirksomheden udpegede metoden et udviklingsområde som handlede om de sociale relationer mellem medarbejdere, men det blev ikke konkretiseret. Det kunne ikke lade sig gøre at gennemføre en APV proces under APU mødet. Der var ikke tilstrækkelig fortrolighed og åbenhed mellem medarbejdere til at diskutere deres indbyrdes relationer, og på APU mødet var der ikke tid nok til at opbygge denne fortrolighed. I en efterfølgende længere proces lykkedes det at skabe et bedre socialt klima mellem medarbejderne.

Formodentlig kan APU mødet anvendes effektivt til APV om det relationelle arbejdsmiljø i virksomheder, hvor medarbejdere er fortrolige med hinanden, og hvor der ikke er dybtliggende problemer. Under alle omstændigheder peger vores erfaringer på, at arbejdet med det relationelle psykiske arbejdsmiljø kræver meget grundig forberedelse, opfølgning og aktiv deltagelse af HR kompetente ledere og/eller konsulenter, hvis der er tale om dybe, fastlåste positioner. Følsomme problemer som mobning og krænkende adfærd kommer, ligesom i andre dialogmetoder, ikke frem i forbindelse med APU-møder.

I Industrivirksomheden udpegedes problemer og udviklingsønsker i relation til arbejdets udførelse. De foreslåede forandringer var meget konkrete, kunne gennemføres umiddelbart og uden større vanskeligheder. På denne baggrund fungerede APU mødet hensigtsmæssigt som APV proces. Dog skal det understreges, at også i dette APV-forløb var der brug for god forberedelse og opfølgning fra ledelsens side.

APU metoden var udfordrende for konteksten og kulturen i begge cases, og trods indledende skepsis blev dette vendt til en fordel. Metoden og den anerkendende tilgang gav mulighed for en ændret forståelse af, hvad det psykiske arbejdsmiljø er. Især i Medicinalvirksomheden var det anerkendende perspektiv vigtigt, og med til at afdramatisere forestillingen om psykiske arbejdsmiljø. Afprøvningerne i dette projekt understøtter, at APU metoden kan anvendes i industrivirksomheder og til de fleste typer problemstillinger, men der er behov for udvikling af metodens arbejds-papirer, så de passer til den type arbejde. Er der relationelle psykiske arbejdsmiljø, kræver det tillid og fortrolighed mellem medarbejderne indbyrdes og mellem ledere og medarbejdere, for at det kommer frem på et APU-møde.

Erfaringerne fra Medicinalvirksomheden viser, at den anerkendende metode kan lede til vigtige resultater og udvikling i et fastlåst psykisk arbejdsmiljø. Men denne case viser også, at APU mødet ikke var tilstrækkeligt til at finde frem til, hvordan der kunne skabes et bedre psykisk arbejdsmiljø og bedre relationer mellem medarbejderne. Der skulle længere tid til at åbne op for de ønsker om udvikling, der lå godt skjult, men samtidig viste processen, at erkendelsen af behovet for forandring og udvikling også var en del af løsningen.

Under alle omstændigheder peger erfaringerne på nødvendigheden af, at metoden (APU-mødet) ikke kan stå alene. Den samlede APV proces skal forberedes og ledes kompetent af virksomhedens ledere og deltagende medarbejdere. Erfaringerne fra denne evaluering viser, at planlægningen og ledelsen af APU mødet og den samlede APV proces er afgørende for metodens effekt på APV forløbet. Selv om metoden sigter på at gennemføre APV opgaverne i ét forløb, kan det kun ske på et generelt niveau. Det vil i nogle tilfælde være nødvendigt at bruge mere tid efterfølgende på at udvikle og gennemføre løsninger baseret på virksomhedens egne ressourcer og erfaringer.

I begge virksomheder styrkede APU-mødet APV forløbet, og der var påviselige arbejdsmiljøeffekter af APV indsatsen.

7.2 Arbejdsglæde

Konklusion

Arbejdsglædemetoden er primært en kortlægningsmetode, dernæst en første vurdering og beskrivelse. Den gennemløber således ikke alle APV faserne. Det betyder, at metoden stiller store krav til opfølgning og videre arbejde med alle faserne i APV-processen. Den er velegnet til arbejdspladser, som ikke har det store arbejdsmiljøberedskab. Metoden kræver, at der er ledere, som vil og kan tage ansvar for at gennemføre den samlede APV-proces. Hvis ikke, vil det være nødvendigt med konsulentstøtte til at forberede og gennemføre arbejdsglæde dialogmødet og sikre en gennemførelse af hele APV-forløbet. Metoden er god til at skabe engagement og til at ledere og medarbejdere kan komme i dialog med hinanden.

Metoden har været afprøvet i 2 mindre ekspanderende virksomheder - VVS firmaet og Engros firmaet - med et godt resultat.

Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge-fravær	Prioritering	Handlings-plan	Retnings-linjer
--------	--------------	--------------------------	-------------	--------------	----------------	-----------------

7.2.1 Den almene metodebeskrivelse

Arbejdsglædemetoden er en dialogmetode, som tager udgangspunkt i den anerkendende tilgang. Det vil sige, at der etableres en dialog mellem medarbejderne, der tager udgangspunkt i medarbejdernes konkrete erfaringer fra det daglige arbejde og videre spørger ind til det, der skaber arbejdsglæde og det der virker. Antagelsen er, at det skaber lyst til handling og udvikling blandt deltagerne.

Konkret sker det ved, at samtlige medarbejdere fra en mindre virksomhed eller fra en afdeling samles til et personalemøde, der kan vare fra 1-3 timer. Deltagerne arbejder i grupper med at identificere, hvad det er, der gør, at man oplever arbejdsglæde nogle steder i virksomheden og i nogle situationer. Derefter samles alle for at fremlægge og diskutere gruppernes resultater. Gruppen skal undersøge de forhold, der skaber arbejdsglæde for derefter at undersøge, om man kan overføre erfaringerne til områder, hvor der er brug for udvikling af et bedre arbejdsmiljø.

Ressourceanvendelse til metoden

Aktivitet	Aktører	Timer	Faktiske forbrugte timer i VVS-firmaet (35 personer)	Faktiske forbrugte timer Engros firmaet (25 personer)
Forberedelse af Arbejdsglæde mødet	APV-gruppen ex. 4 personer 2 møder á 3 timer	24 timer	8 timer	8 timer
Afholdelse af Arbejdsglæde mødet	Alle medarbejdere ex 25 personer 2 timers varighed 3 timers varighed	50 timer 75 timer	70 timer	75 timer
Opfølgingsmøde (ikke en del af den oprindelige metode)	Alle medarbejdere		70 timer	20 timer
Timer i alt		74 - 99 timer	148 timer	113 timer
Timer pr medarbejder		3-4 t.	4,2 t.	2,5 t.

Potentielle styrker og svagheder

Metodens styrke er, at den forsøger at undgå, at deltagerne fokuserer på problemer ved at starte med at identificere det, der skaber arbejdsglæde. Metoden er ikke særlig tidskrævende og passer godt til mindre virksomheder.

Metodens svaghed er, at det er svært at undgå at tale om problemer, når det drejer sig om at gøre noget ved arbejdsmiljøet. Det kan skabe en kunstig dialog. Det er også svært at overføre den energi og de erfaringer, der opstår ved at tale om arbejdsglæde til en diskussion af, hvad der skal til for at skabe arbejdsglæde på områder, der ikke er præget af arbejdsglæde.

Metoden er anvendt i to virksomheder. VVS firmaet og Engros firmaet.

7.2.2 Anvendelse af arbejdsglædemetoden i VVS firmaet

VVS firmaet er en ny virksomhed, der blev startet af direktøren i 2001. Arbejdet var organiseret i to afdelinger med hver sin arbejdsleder (overmontør). Den ene afdeling beskæftigede sig med VVS arbejde, den anden med blikkenslagerarbejde. Stort set alt arbejde foregik ude hos kunderne. De fleste medarbejdere mødte ind

om morgenen, hvor de to overmontører og direktøren uddelegerede opgaverne. Nogle medarbejdere tog direkte ud til kunderne.

Virksomheden har været i en rivende udvikling. Den startede som en lille virksomhed med tre medarbejdere og var ved starten af APV projektet vokset til 35 ansatte. Virksomhedens ledelsesform var på mange måder uformel og direktøren lagde vægt på, at man "kunne snakke om tingene". Men det var blevet sværere efterhånden, som virksomheden voksede og nogle af de ansatte ønskede klarere rammer og aftaler.

Metoden dækkede de ønsker, der var i APV-gruppen – både ønsket om mere dialog, som sikkerhedsrepræsentanten gav udtryk for – og styring, som direktøren ønskede. Han var bekymret for, at der bare ville komme en masse brok frem.

Projektgruppen bestod af direktøren, en overmontør, en tillids- og en sikkerhedsrepræsentant.

7.2.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Projektet blev først præsenteret for den ene af to overmontører. Herefter besluttede direktøren og denne overmontør, at virksomheden skulle deltage i projektet. Projektgruppen blev nedsat, og der blev indkaldt til personalemøde, hvor kortlægningen skulle finde sted.

Kortlægning, vurdering og prioritering

De første faser forgik på to personalemøder af få timer. Alle medarbejdere var inviteret, de fleste deltog, men enkelte kom lidt senere på grund af opgaver, de skulle løse først. Det betød at faserne kortlægning, vurdering og prioritering i praksis kom til at flyde lidt sammen. Medarbejderne blev delt op i grupper efter fag. På plancher skulle de skrive, hvad der gav dem arbejdsglæde. Herefter præsenterede de deres plancher i plenum. Vurdering og prioritering blev drøftet i fællesskab styret af konsulenten, og det førte til prioritering af bedre samarbejde samt introduktion af nye.

Det ekstra personalemøde fremmede yderligere medarbejdernes deltagelse med at formulere, hvilke forhold de ønskede skulle være bedre, samt hvilke de syntes var vigtige. Dialogen – fremmet af konsulentens styring - gav ledelse og medarbejdere en fælles forståelse af problemstillingerne. Især gav det en fælles forståelse af vigtigheden af planlægning og kommunikation. Metoden indebar, at det blev vedkommende problemstillinger, der blev arbejdet med i APV forløbet. De to personalemø-

der gav medarbejderne et fælles overblik over, hvilke løsninger man skulle arbejde med.

APV-gruppen samlede op efter det første personalemøde, og man planlagde derefter endnu et personalemøde, hvor man gik lidt mere i dybden med nogle af problemstillingerne. Det ekstra personalemøde betød, at medarbejderne fik fortalt, at de oplevede, at instruktionerne fra direktøren var forvirrende, og at de ønskede, at han var mere nærværende og omhyggelig i sine instruktioner, og det kom frem, at "samarbejde" primært handlede om bedre planlægning samt instruktion i arbejdsopgaverne.

Handlingsplan og implementering af handling

Efter det andet personalemøde holdt projektgruppen et møde om handleplan som konsulenten efterfølgende skrev rent og gav APV-gruppen. På dette møde blev der også aftalt tre coach-møder mellem direktør og konsulent, hvor der skulle sættes fokus på direktørens ledelsesform.

Kortlagte problemer	Løsninger og aktiviteter
<ul style="list-style-type: none">• Bedre planlægning - begge veje"• Bedre modtagelse af nye svende• Forvirrende og utilstrækkelig information om arbejdsopgaver• Oprydning – Ansvarlighed• Administration – bedre udfyldte arbejdskort	<ul style="list-style-type: none">• Svende skal ringe tilbage til overmontører, når de er ved at være færdige med en arbejdsopgave, så overmontøren ved hvilke ressourcer, han råder over• Overmontører skal planlægge bedre og undgå, at svende bliver flyttet for meget mellem pladserne• Medarbejderhåndbog, som skal sendes ud til nye inden ansættelse• Udlevering af værktøjskasse på 1. dagen, som den nye svend kan gennemgå, mens de andre får delt opgaver ud• Bedre information om arbejdsopgaver ved at Skabe mere ro og ved, at direktøren bliver mere nærværende

Kortlagte problemer	Løsninger og aktiviteter
<ul style="list-style-type: none"> • Bedre information om nye opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruktion i medarbejderhåndbog • Information om indgåede kontrakter i forbindelse med lønsedler

7.2.2.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

I praksis har det været overmontøren og direktøren, der udførte de planlagte opgaver – uden megen involvering af medarbejderrepræsentanterne i APV-gruppen, men sikkerhedsrepræsentanten pressede dog på for at få gjort medarbejderhåndbogen færdig. Projektgruppen havde ikke som samlet gruppe en funktion i forhold til opfølgning, og tilsyneladende blev medarbejderne ikke løbende orienteret.

7.2.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten har haft en vigtig funktion, som den der skabte rammerne for dialog samt holdt fast i forløbet og i de væsentlige problemstillinger. Til personalemøderne har det haft en betydning for kortlægning og prioritering, at konsulenten via processtyring har givet medarbejderne rum til at formulere sig ved at sikre, at direktøren lyttede til, hvad de havde at sige. Væsentligt var det også, at konsulenten holdt fast i, at det første personalemøde kun var starten på et samlet APV forløb.

7.2.2.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

De væsentligste udfordringer til APV-forløbet bestod i virksomhedens massive fokusering på den daglige drift samt omstillingen fra en lille virksomhed til en større med de organisatoriske problemer det indebar.

VVS firmaet havde stadig en række af den lille nystartede virksomheds præg. Virksomheden var i høj grad styret og båret af personlige relationer samt direktørens drivkraft. Det sociale samvær havde en stor betydning – fx bliver svendene en til to gange om året inviteret på udflugter. Derudover havde der været tradition for, at man mødtes hver tredje fredag eftermiddag til lidt orientering om virksomhedens situation med efterfølgende socialt samvær. Disse arrangementer var der dog kun få af, mens APV-forløbet stod på.

Et andet gennemgående træk var, at det væsentlige i virksomhedens dagligdag er arbejdsopgaverne og kunderne – andre aktiviteter kommer i anden række. Det gjorde det svært at holde fast i APV-processen. APV-processen kræver nemlig, at

man fik gennemført beslutninger, der ikke snævert var forbundet med udførsel af arbejdsopgaverne. Derfor var det en stor udfordring for projektgruppen, lederne og konsulenten at sikre, at der skete noget efter det første personalemøde. Fokuseringen på den daglige drift betød, at langsigtede opgaver bliver udskudt og måske aldrig gennemført.

I projektperioden fandt virksomheden ikke en balance mellem ledelse via personlige relationer og en mere formel organisering. Det betød at næsten alle ledelsesopgaver skulle udføres af direktøren, som så blev en flaskehals.

Der var to arbejdsledere (overmontører) i virksomheden. Den ene holdt op i december 2006 kun få måneder efter, han var startet. Det var samtidig kort tid efter det andet personalemøde. Det medførte et stort arbejdspress for den tilbageblevne overmontør og direktøren, og det blev sværere at lave en mere fremadrettet planlægning.

En afgørende hændelse var, at lønforhandlingerne endte i, at svendene nedlagde arbejdet – for første gang i virksomhedens historie. Det var dog formentlig ikke en hændelse, der har haft indflydelse på selve APV-forløbet, da det skete hen i mod slutningen af forløbet. Derimod kan arbejdsnedlæggelsen være et tegn på, at flere svende betragter virksomheden som en arbejdsplads mere end det lille håndværksfirma baseret på personlige relationer.

7.2.2.5 Effekt af metode og APV-forløbet

Planlægning, information og modtagelse af nye medarbejdere var de centrale indsatsområder i forlængelse af kortlægningen. Dertil kom et ønske om, at direktøren var mere nærværende. Den første spørgeskemaundersøgelse pegede på, at der var problemer med de kvantitative krav, social støtte fra såvel leder som kollegaer samt med tillid og troværdighed mellem de ansatte. Af disse kan fokuseringen på bedre planlægning mellem svendene og montørerne og direktørens tilstedeværelse siges at være sammenfaldende.

Den afsluttende spørgeskemaundersøgelse viste, at der var sket forbedringer på 5 områder, forværringer på 2 og uændret på 21. Det kan altså se ud til, at APV-forløbet havde en effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

<p>Forbedringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social støtte fra overordnede • Social støtte fra kolleger • Arbejde-familie-konflikt • Tillid og troværdighed mellem de ansatte • Mobning 	<p>Forværringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forudsigelighed • Trusler om vold
---	---

Mht. trusler om vold, så havde ingen svaret, at de var udsat for trusler om vold i 2006, men i 2007 havde 8,3% svaret ja til dette spørgsmål, hvilket svarede til ca. 2 personer. Begge svarede, at det handlede om trusler fra kolleger.

Mobning faldt til gengæld væsentligt. I 2006 handlede det om mobning fra kolleger og leder, i 2007 handlede det også om mobning fra underordnede.

APV processen betød, at man fokuserede på kommunikation og planlægning, og det kan godt forklare en forbedring af "Social støtte og feed-back fra overordnede" samt "Social støtte og feed-back fra kolleger" – og til dels også "Mobning".

De kvalitative interview tydede nemlig på, at det lykkedes at skabe en bedre kommunikation mellem overmontører og svendene. Både møderne i projektgruppen og selve APV-mødet gav en bedre forståelse og anerkendelse af hinandens ønsker til arbejde og kommunikation. For overmontørerne var det vigtigt hurtigst muligt at få besked, når en svend var ved at være færdig med sine opgaver. Så vidste overmontøren, hvor mange ressourcer han kunne råde over. Interviewene tydede på, at de fleste svende var blevet bedre til at ringe ind og give overmontørerne besked.

For svendene var det vigtigt ikke at blive flyttet fra den ene opgave til den anden, så man hele tiden skulle afbryde det, man var i gang med. Interviewene tydede på, at det lykkedes at mindske rotationen, men noget tydede også på, at det måske var blevet lidt værre igen. Det kan skyldes, at en af de to overmontører (ikke den person der sidder i projektgruppen) sagde sit job op, og at der dermed igen var mindre ledelseskraft.

På personalemøderne blev det aftalt, at svendene godt måtte give direktøren et praj, hvis han ikke var nærværende nok. De kvalitative interview tyder på, at nogle af svendene var begyndt at benytte sig af dette. Det kan også antages, at coach-

mødene mellem direktør og konsulent har haft betydning for ledelsesstil og kommunikationen mellem leder og medarbejdere.

”Forudsigelighed” er blevet værre. Forudsigelighed handler i stor udstrækning om information, så på den måde er der en negativ sammenhæng mellem den prioriterede indsats og den forandring som måles i det anden spørgeskema. Den mest nærliggende forklaring på dette er, at den ene overmontør sagde sit job op. Det betød, at virksomheden i flere måneder manglede en overmontør. Ingen data fra de kvalitative interview kan ikke forklare, hvorfor forholdet ”Trusler om vold” steg fra 0 % til 8 %. Ved tilbagemeldingsseminaret kunne projektgruppen heller ikke forklare, hvorfor nogle enkelte medarbejdere havde svaret, at de oplevede trusler om vold.

De fleste syntes ifølge den andet spørgeskema, det var de rigtige problemer, der blev prioriterede og at der blev peget på de rigtige løsninger. Lidt færre – men dog halvdelen – mente, at løsningerne var helt eller delvist rigtige, og 10 mente at APV’en har ført til eller delvist ført til forbedringer.

Samlet set viste de kvalitative interview, at der var forskellige vurderinger af resultatet. Nogle troede ikke rigtig på, at APV-forløbet havde en effekt, andre syntes det havde hjulpet i en periode men var bekymrede for, at der ville ske et tilbageslag. Det svarede meget godt overens med spørgeskemaundersøgelsens resultater om vurderingen af APV-projektet.

Sygefraværet steg i perioden. I perioden var der været en influenzaepidemi, som kan forklare noget af fraværet.

Alt i alt er der sket en forbedring af kommunikationen og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, som kan ses som et resultat af APV-forløbet, selv om spørgeskemaet på dette felt peger i forskellige retninger.

7.2.3 Anvendelse af Arbejdsglædemetoden i Engrosfirmaet

Virksomheden har specialiseret sig i handel med spændende fødevarer fra det meste af verden og er førende inden for sit felt. Virksomheden startede med salg af frisk foie gras, franske fjerkræspecialiteter og dansk vildt til toppen af dansk gastronomi. Dette er stadig et kerneområde. I dag har virksomheden endvidere skabt sig en niche med et sortiment af specialiteter, der omfatter struds, lam, eksotisk vildt, charcuteri, røg- og tørvarer og en lang række frostspecialiteter.

Der er primært tale om en servicevirksomhed, som formidler varer mellem producent og professionel forbruger. Hovedaktiviteter er bestilling af varer, ompakning og let bearbejdning som fx udskæring af kød, salg, ekspedition og udkørsel af varer og marketing. Da kødvarer har kort holdbarhed og friske råvarer er et kvalitetskriterium er virksomhedens medarbejdere ofte pressede af korte deadlines, som i den ene ende styres af, hvornår varerne kommer til virksomheden og i den anden af, hvornår lastbilerne skal af sted til kunderne fx i Jylland.

Virksomheden har omkring 25 ansatte. Størstedelen er i ekspeditionen, som omfatter pakning og udkørsel af varer. Projektet blev gennemført blandt alle medarbejderne. Virksomheden ligger i Kødbyen i København, hvilket ifølge medarbejderne, præger tonen og arbejdsmiljøet.

Virksomheden besluttede at deltage i projektet, fordi ledelsen på et tidligere personalemøde var blevet klar over, at kommunikationen og "tonen" i virksomheden ikke var i orden. Desuden ville man gerne lære, hvordan en psykisk APV kunne gennemføres. Endelig mente ledelsen, at der var medarbejdere, der havde stress. Kvinderne mente, at der var spændinger mellem mænd og kvinder i virksomheden.

Der blev oprettet en APV projektgruppe, bestående af direktøren og repræsentanter for fem forskellige afdelinger. I gruppen indgik tre kvindelige medarbejdere, der var meget engagerede i de nævnte spørgsmål.

7.2.3.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0 – planlægning og forberedelse

Der blev ikke brugt megen tid på planlægning af APV-processen. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at det første planlagte møde blev aflyst, da virksomheden havde glemt at indkalde medarbejderne.

Kortlægning, vurdering og prioritering

Efter det aflyste møde blev der afholdt to møder. Det første møde varede omkring tre timer og havde deltagelse af de fleste medarbejdere – cirka 25 medarbejdere. Virksomheden forventede, at det andet møde kunne gennemføres på meget kort tid. Det kom dog til at vare 45 minutter.

På det første møde blev deltagerne samlet i fire afdelingsgrupper. De talte om, hvad der gik godt og mindre godt i det daglige arbejde set ud fra deres afdelings perspektiv.

I samtalerne identificerede medarbejderne først de forhold i det daglige arbejde, der skabte arbejdsglæde. På denne baggrund diskuterede de herefter hvilke forhold, der ikke skabte arbejdsglæde og hvad der kunne gøres ved disse forhold. Resultaterne blev opsamlet i plenum, hvor der også blev fokuseret på konsekvenserne af det, der gik mindre godt.

På det første møde identificerede medarbejderne nogle generelle problemer som stress og støj og for nogle kvinders vedkommende kønsdiskrimination. I produktionen var man irriteret over afbrydelser i arbejdet, og at verbale beskeder blev glemt. I indkøb og marketing bestod problemerne i afbrydelser, mange opgaver på en gang, manglende kompetencer til at overtage andres opgaver, grænseløst arbejde og mangel på sammenhold blandt medarbejderne. I kørselsafdelingen bestod problemerne i travlhed, manglende leverancer og vanskelighederne ved at overholde af deadlines i forhold til kunderne. I regnskabsafdelingen udpegede medarbejderne problemer som manglende tid for nyansatte til at sætte sig ind i opgaverne, kommunikation og manglende pauser. I salgsafdelingen handlede diskussionen om manglende pauser og frokost, underbemanding samt ulige fordeling af opgaverne.

Medarbejderne prioriterede følgende emner:

1. Varemodtagelse
2. Tidspres
3. Afbrydelser
4. Deadlines
5. Afholdelse af pauser og frokost
6. Kommunikation ved "flaskehalse".

På det andet møde diskuterede man disse prioriteringer nærmere og man fastslog, at disse stadig var relevante.

Handlingsplan og handlinger

Det blev overladt til projektgruppen at arbejde videre med de prioriterede områder, men projektgruppen fik aldrig afholdt et møde på grund af de daglige driftsopgaver. Der blev derfor ikke udarbejdet en handlingsplan, men direktøren arbejdede videre med de problemer, der var rejst på mødet.

Selv om der ikke er udarbejdet en handlingsplan, har det været muligt at opstille en handleplan på baggrund af den kvalitative undersøgelse. Nedenstående skema

belyser de emner, der blev identificeret og kortlagt på arbejdsglæde-møderne og de løsninger og effekter, der er konstateret af forskeren.

Kortlagt og prioriteret	Løsninger	Effekt for dagligt arbejde
Varemodtagelse	Diskussion og pres på leverandøren om at levere mere præcist og at give bedre varsler	Nogen effekt men ikke væsentlig da virksomheden dels er lille og fordi leverandøren ikke kan ændre på trafiksituationen i Europa
Tidspres	Direktøren har gjort en indsats for at medarbejderne ved, at når der er forsinkelse på leveringen, så skal der være en plan B eller plan C så medarbejderne kan arbejde med andre ting og at de skal tage det som et vilkår	Medarbejderne tager det tilsyneladende mere roligt, når der er forsinkelser. Medarbejderne i varemodtagelsen er ikke så stressede mere
Afbrydelser	Ingen	Situationen er tilsyneladende blevet bedre, måske som konsekvens af dialogmødet
Deadlines	Samme indsats som for tidspres	Samme effekt som tidspres
Pauser/frokost	Det er blevet indskærpet, at medarbejderne bør og kan tage pauser og at det er godt at spise sammen	Medarbejderne tager i højere grad pauser og spiser sammen
Kommunikation ved "flaskenhalse" fx mellem kørsel og salg	Ingen	Kommunikationen er tilsyneladende meget bedre. Der er færre sammenstød. Det skyldes formodentlig indsatsen i forhold til tidspres og deadlines

7.2.3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Styringen og ledelsen af den efterfølgende APV proces var utilstrækkelig. Der blev ikke afsat tid til møderne, planlagte møder blev aflyst, der blev ikke udarbejdet en handlingsplan og projektgruppen mødtes aldrig. Virksomheden havde således ikke vilje og måske heller ikke evnerne til at gennemføre en systematisk APV proces med udgangspunkt i den nedsatte arbejdsgruppe og inddragelse af medarbejdere

og sikkerhedsorganisation. Derimod overtog virksomhedens direktør initiativet og gennemførte løsninger på en række af de identificerede problemer.

7.2.3.3 Konsulentens rolle

Konsulenten forberedte og gennemførte selve dialogmødet om arbejdsglæde, og det forløb tilfredsstillende set med deltagernes øjne. Konsulenten sikrede, at der ud over kortlægningen og en første diskussion af denne også blev gennemført en vurdering i forlængelse heraf og opstillet en medarbejderprioriteret liste.

7.2.3.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Virksomheden var stærkt driftsorienteret og samtidig ustruktureret. Dette har haft betydning for APV-forløbet. Bl.a. som en konsekvens heraf havde virksomheden svært ved at afsætte tiden til afholdelse af mødet. Der var alligevel en rimelig god overensstemmelse mellem kontekst og metode. Medarbejderne følte sig udfordret af metodens krav om at tale om arbejdsglæde. Men udfordringen var ikke større end, at der kom et positivt resultat ud af møderne. Der har ikke været iværksat andre projekter end APV-forløbet.

7.2.3.5 Effekter af metode og APV-forløbet

De prioriterede temaer var varemottagelse, tidspres, afbrydelser, deadlines, afholdelse af pauser og frokost samt kommunikation ved "flaskehalse". Det første spørgeskema pegede på arbejdstempo, kvantitative krav, rollekonflikter, social støtte fra kolleger, socialt fællesskab i arbejdet og arbejde-familie konflikt. Dertil kom, at engrosfirmaet også lå på den gale side af landsgennemsnittet for samtlige helbredsparametre, og at enkelte medarbejdere oplevede seksuel chikane og volds-trusler.

Der synes at være en god overensstemmelse mellem de to kortlægninger hvad angår arbejdstempo, tidspres, deadlines og de sociale relationer mellem kollegaer. Hvad angår den seksuelle chikane blev denne også fanget i kortlægningen, men blev ikke prioriteret i den samlede dialog i forlængelse af kortlægningen.

Den anden spørgeskemaundersøgelse viste fremgang på 15 og tilbagegang på 2 ud af 28 dimensioner.

Forbedringer	Forværringer
<ul style="list-style-type: none"> • Kvantitative krav • Involvering i arbejdspladsen • Belønning • Rollekonflikt • Ledelseskvalitet • Social støtte og feed-back fra overordnede • Social støtte og feed-back fra kolleger • Socialt fællesskab i arbejdet • Tilfredshed med arbejdet • Arbejde-familie konflikt • Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere • Retfærdighed og respekt • Udbrændthed • Stress • Mobning 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexchikane • Trusler om vold

Ved første spørgeskema var 10 dimensioner over landsgennemsnittet, hvilket tydede på et mere belastende psykisk arbejdsmiljø. Efter forløbet er det kun 3 dimensioner, der ligger over landsgennemsnittet, hvilket må siges at være en markant forbedring. Tilbage er *Arbejdstempo*, *Stress* og *Sexchikane*, som ligger over landsgennemsnittet..

Medarbejderne pegede på tidspres og de problemer, som opstod, når varerne blev forsinket som det største problem. Det havde ikke været muligt at forbedre leveringssituationen væsentligt. Til gengæld havde direktøren været rundt i alle afdelinger for at drøfte, hvordan medarbejderne skulle håndtere det pres, som de kom i, når varerne blev leveret for sent. Det blev tydeliggjort, at de korte frister og de svingende leveringer var et vilkår i virksomheden, og derfor skulle hver afdeling have en plan B og en plan C. Dvs. man skulle have nogle alternative handlemuligheder klar, når det gik skævt.

Direktøren gjorde det klart for medarbejderne, at de skulle tage det så roligt som muligt. Direktøren mener, at det hele tiden havde været sådan i hans forståelse. Men dialogmødet gjorde det klart for ham, at der åbenbart ikke var en tilsvarende opfattelse blandt medarbejderne. Ifølge sikkerhedsrepræsentanten havde dette arbejde været positivt, og organisationen var nu mindre konfliktfyldt og stresset,

når der opstod uventede problemer. Lederen har ligeledes forsøgt at ændre sin adfærdsform i forlængelse af en kritik heraf. Dette passer godt med, at der har været en udvikling i ledelseskvalitet og social støtte fra overordnede.

Der var fra både direktøren, sikkerhedsrepræsentanten og flere medarbejderne blevet peget på, at dialogmødet gav en øget forståelse for de problemer, som kollegerne stod i. Dette havde betydet, at problemerne med konfrontationerne, skænderier og dårlig kommunikation er blevet væsentlig forbedret. Dette er formodentlig baggrunden for forbedring i rollekonflikter, støtte fra kollegaer, socialt fællesskab og samt forbedringen i involvering i arbejdspladsen.

I løbet af projektperioden forsvandt nogle af de mest motiverede og kritiske kvinder fra projektgruppen, herunder to personer, som havde været syge af stress. Man kunne derfor tænke sig, at fremgangen primært var relateret til, at disse personer ikke var med i slutundersøgelsen, idet datamaterialet er forholdsvis lille. Der er derfor blevet gennemført en gengangeranalyse. Den viser, at også blandt medarbejdere som besvarede begge undersøgelser er udviklingen meget positiv med markant fremgang på 10 ud af 28 dimensioner. Rollekonflikter skiller sig specielt ud i gengangermaterialet. Her er fremgangen på 15 point – dobbelt så stor som i det samlede materiale.

De fem dimensioner, hvor gengangerne ikke oplever en fremgang og som ellers var i det samlede materiale, er social støtte, socialt fællesskab, tilfredshed med arbejdet samt udbændthed. Men tendensen til positiv udvikling kan ses i fire af de fem dimensioner. Dog er der næsten ingen udvikling i social støtte og feedback fra overordnede, selv om der er en markant udvikling i ledelseskvalitet. Dvs. det er tilsyneladende nyansatte som oplever højere grad af social støtte fra overordnede, mens de erfarne medarbejdere ikke oplever en udvikling.

For gengangerne er selvvurderet helbred, stress og søvnbesvær markant dårligere end landsgennemsnittet. Man kan ud fra gengangeranalysen se, at det er en af de erfarne medarbejdere, som har oplevet at blive truet med vold. Men det er umuligt at afgøre, om det er erfarne eller nye medarbejdere, som bliver seksuelt chikaneret. Forbedringen i mobning er endnu større blandt gengangerne.

Spørgeskemaundersøgelsens viste, at knap 60 % vurderede, at det var de rigtige problemer, der blev prioriteret, at ca. 50 % mente, det var de rige løsninger, og at det havde forbedret arbejdsmiljøet. Det selvvurderede sygefravær er faldet markant fra knap 15 % til godt 3 %.

Alt i alt kan det konkluderes, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet markant forbedret i perioden. Det ligger nu omkring gennemsnittet i danske virksomheder og over niveauet for tilsvarende faggrupper. Det kan undre, at der er sket en markant stigning i seksuel chikane og i trusler om vold. Den trods alt forholdsvis lille indsats i forlængelse af APV-forløbet er vanskelig alene at tilskrive den store forandring, der er sket. En forklaring kan være, at den første spørgeskemaundersøgelse kom på et tidspunkt, hvor der har været store spændinger – ikke mindst hvad angår ledelse og samarbejde. Den indsats, der har været rettet mod dette, har fået løst op for situationen og derved skabt et bedre psykisk arbejdsmiljø.

7.2.4 Diskussion af og konklusion om arbejdsglædemetoden

”Dialogmøde med fokus på arbejdsglæde” er afprøvet i to mindre virksomheder. I begge tilfælde virkede metoden som grundlag og struktur for afholdelse af et personalemøde, hvor der blev foretaget en kortlægning og en vurdering. Metoden som sådan indeholder ikke en prioritering, en handlingsplan endside et fase 0. Gode konsulenter i begge casene muliggjorde, at der også kom en prioritering ud af mødet. I den ene case også en handlingsplan.

Metodens principper om at tage udgangspunkt i ”det som virker” og som skaber arbejdsglæde virkede i praksis og deltagerne udtrykte tilfredshed med mødets forløb. Metoden skaber engagement, fælles forståelse og konkretiserer, at psykisk arbejdsmiljø kan diskuteres ud fra dagligdagens erfaringer og oplevelser.

Metoden har vist sig egnet til at give medarbejdere og ledelse mulighed for at lytte til hinanden. Metoden fremmede medarbejdernes deltagelse i APV-processen, idet de fik lejlighed til at formulere, hvilke forhold de ønsker bedre, samt hvilke de synes er vigtige. Dialogen gav ledelse og medarbejdere en fælles forståelse af problemstillingerne.

Kortlægningen på dialogmøderne pegede på relevante problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Dog ikke på personlige følsomme forhold for den enkelte medarbejder (for eksempel mobningsproblemer), men det lykkedes dog i nogen grad at italesætte personrelaterede følsomme ledelsesproblemer. Erfaringerne fra casene viste, at metoden både kan håndtere generelle relationelle arbejdsmiljøproblemer og problemer, der er knyttet til arbejdets udførelse.

I de to virksomheder var der intet beredskab til at iværksætte noget, der blot lignede Arbejdstilsynets anbefalinger for en APV-proces. Ledelse og styring af APV-forløbet lykkedes ganske vist delvist i de to virksomheder i kraft af topledere

(ejerne), som stort set alene varetog ledelsen og styringen. Man kan dog konstatere, at der ikke i disse virksomheder var en organisatorisk forankring af arbejdsmiljøarbejde og APV gennemførelse, som kunne varetage de to APV-forløb.

Erfaringerne peger med andre ord på, at ledelse af APV-forløbet er helt afgørende, men der er ikke noget, der peger på, at bestemte former for ledelse er nødvendig for, at en virksomhed kan få glæde af at anvende metoden.

Formentlig kan metoden anvendes med succes i forskellige typer af virksomheder, hvis der tages hånd om styringen af det samlede APV-forløb. Metoden er med andre ord "god nok" til at skabe en god diskussion, men ikke "god nok" til at gennemføre den samlede APV-proces og skabe resultater.

Der er brug for metodebeskrivelser, der er klare med hensyn til metodens rolle i et samlet APV-forløb og hvilke krav til ressourcer og styring, der kræves for at få et godt resultat ud af den samlede APV-proces. Det er nødvendigt at gøre virksomhederne klar over, at metoden kun er ét element i en APV-proces.

Der skal afsættes ressourcer til at gennemføre mødet og til at gennemføre et samlet APV-forløb. Det er nødvendigt at organisere og lede den samlede proces og fastholde engagementet helt frem til iværksættelsen af ændringer i det daglige arbejde. Det er formodentlig nødvendigt at engagere en konsulent til at gennemføre arbejdsglæde-møderne.

Alt i alt viser erfaringerne fra de to virksomheder, at dialogmødet om arbejdsglæde understøtter den samlede APV-proces og skaber forståelse og engagement i hele medarbejdergruppen for en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Mødet blev et element i en samlet proces, der indebar en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

7.3 Dialogmøde

Konklusion

Dialogmødet indeholder APV-faserne kortlægning, vurdering, (en første) prioritering og (input til) handlingsplan og er veldefineret med hensyn til struktur og proces for selve mødet.

Dialogmetoden blev afprøvet på Døgninstitutionen for børn og unge, og i Dagligvarebutikkerne. I begge cases blev metoden tilpasset virksomhederne, og dialogmøderne blev gennemført med stort engagement fra medarbejdere. Døgninstitutionen udbyggede fra starten metoden med opfølgende aktiviteter, men da løsningsforslagene ikke var blevet tilstrækkelig konkretiseret, og ledelsesrollen for det samlede APV-forløb ikke blev taget, var dette ikke nok til at sikre gennemførelse af handlingsplanen. Kun et forslag blev gennemført i praksis, men dette blev oplevet som en vigtig forbedring. I Dagligvarebutikkerne blev en leder fra hver enkelt butik uddannet til at gennemføre dialogmødet. Dialogmødet blev tilpasset butikkernes mødestruktur, og møderne førte frem til konkrete, driftsnære problemstillinger og forslag til løsninger. I butikkerne var ejerskabet til APV-forløbets fremdrift klart placeret, og i de fleste butikker blev det også taget. Overraskende var det, at butiksliderne så dialogmetoden som et nyttigt redskab til at ændre mødekultur og den daglige dialog.

I begge cases har metoden bidraget til, at medarbejderne fik muligheder for at beskæftige sig med deres psykiske arbejdsmiljø og medvirke til at finde løsninger til forbedringer. Der, hvor man blev enig om en konkret løsningsforslag, lykkedes det også at gennemføre det inden for forholdsvis kort tid. Begge cases viser, at det er vanskeligt at komme dybere i analyse- og vurderingsfasen, både i forhold til problemområder og løsninger.

Fase 0	Kortlægning	Beskrivelse Vurdering	Sygefravær	Prioritering	Handlingsplan	Retningslinjer
--------	-------------	--------------------------	------------	--------------	---------------	----------------

7.3.1 Den almene metodebeskrivelse

Intention og formål

Dialogmødet har til formål at arbejde bredt med det psykiske arbejdsmiljø og på baggrund heri at opnå enighed om fælles mål og handlingsplaner. Dialogmødet er kendetegnet ved at inddrage alle medarbejdere i en dialog om arbejdsmiljøtemaer, som de selv definerer og har kendskab og praktisk erfaring med fra hverdagen. Alle er med til at kortlægge, beskrive, prioritere og give input til handlingsplan. Formålet med dialogmødet er at udfolde oplevelser og drøfte de forhold, som deltagerne

finder er velfungerende eller kritiske i deres eget psykiske arbejdsmiljø for på den baggrund at udpege mulige handlinger og løsninger. Metoden har ikke på forhånd et defineret arbejdsmiljøfelt og kan anvendes på såvel det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Sigtet med metoden er, at den er inddragende og engagerende.

Metoden er uegnet som APV-metode, hvis arbejdspladsen står i en kritisk situation, fx netop har været igennem en fyringsrunde eller alvorlige samarbejdsproblemer. Det, der kommer op på et dialogmøde, er det der fylder her og nu, og i omtalte situation vil man så ikke få en bred afdækning af det psykiske arbejdsmiljø. Problemstillinger omkring krænkende adfærd egner sig ikke til at blive behandlet i et fælles fora.

Forløb

Dialogmødet består af en proces med to gruppearbejder og to plenumopsamlinger. I første gruppearbejde kortlægges og nedskrives på plancher, hvad medarbejdergruppen mener, der fungerer godt på arbejdspladsen og hvad der bør forbedres. Grupperne fremlægger deres kortlægning i plenum, og der foregår en nærmere beskrivelse og vurdering af de forhold, der kommer frem. Dernæst foretager medarbejderne en prioritering af de emner, der er kommet frem. Dette sker i plenum, og ved at hver medarbejder får et antal "prioriteringsstreger", fx 3, som kan sættes på 1, 2 eller 3 af de fremkomne temaer. Derefter udpeges de emner, som har fået flest prioriteringer. Medarbejderne melder sig til ét af disse emner og går efterfølgende ud i grupper og drøfter forslag til handlingsmuligheder.

Der finder forskellige varianter af dialogmødet, men alle følger de nogenlunde den ramme. Dialogmødet gennemføres på et møde af 2 – 4 timers varighed.

Forberedelse og styring af APV-forløbet til gennemførelse af handlingsplan ligger ikke i metoden. Når metoden anvendes af en konsulent, vil denne almindeligvis inddrage disse faser. Dialogmetoden indeholder endvidere ikke specifikt sygefravær.

Ressourceanvendelse til Dialogmetoden

Aktivitet	Almen metode	Døgninstitution timer	Dagligvarebutik timer
Den almene metode			
Praktisk planlægning	2		
Dialogmødet	3-4 t./ deltager		
Døgninstitutionen (overslag)			
Fase 0		10	
1. Dialogmøde (31 medarbe. X 4 t.)		124	
Personalemøder (31 x ½ X 2 møder)		31	
I alt pr medarbejder		165 5,3	
Dagligvarebutikkerne (overslag)			
Planlægning (6 ledere X 2 t.)			16
Uddannelse (6 ledere X 1)			8
Dialogmøde (133 x 2 t.)			266
I alt eksklusiv opfølgning			290
Pr medarbejder			2,2

Potentielle styrker og svagheder

Potentielle styrker

Høj grad af involvering af medarbejderne

Dialogmødet giver alle medarbejdere mulighed for at være involveret i problemidentifikation, prioritering, diskussion af de konkrete handlinger og er dermed engagerende.

Demokratisk og transparent

Prioritering og handleplan udarbejdes i en åben dialog med medarbejderne. Det betyder, at man kan få en række gode ideer til løsninger samtidig med, at det bliver kendt for alle, hvad der er besluttet.

Fælles forståelse og accept af beslutninger

Metoden kan skabe en fælles forståelse af problemerne og en accept af den rækkefølge, problemerne vil blive løst i. Det antages at understøtte implementeringen af løsninger.

Konkrete problemer og løsninger

Metoden bygger på deltagernes oplevelse af problemer i hverdagen. Dialogen foregår derfor på deltagernes sprog og forståelse.

Belyser også positive aspekter i arbejde

Dialogmøder sætter ikke kun fokus på det, der ikke fungerer. De giver mulighed for, at medarbejderne fortæller, hvad de oplever positivt i deres arbejde – og giver dermed balance og synlighed ift. problemer og det, der fungerer godt i hverdagen, og som det er vigtigt at holde fast i og gøre mere af.

Synliggør og fællesskab om her og nu-løsninger

Der kommer altid problemstillinger frem, som er umiddelbare og lette at løse, og der er stor chance for bliver løst. Det giver en hurtig synlig effekt og gør APV-processen meningsfuld for deltagerne.

Potentielle svagheder

Uklart ejerskab

Metoden indeholder ikke en fase 0. Pga. at alle er med i de mellemliggende faser, er det uklart, hvordan man skifter fra den direkte basisdemokratiske tilgang, til den mere repræsentative struktur, hvor en mindre gruppe får ansvaret for at køre forløbet videre. Metoden definerer ikke roller og ansvar for at styre og lede forløbet fra forberedelse til endelig prioritering og beslutning om indsatser og gennemførelse af disse.

Springer nærmere analyse over

Alt foregår på ét møde af begrænset varighed. Det kan medføre, at man springer dybere analyse og refleksion over, at prioriteringen bliver på et overfladisk niveau og handlingsplanen for ukonkret. I kombination med uklare ansvarligheder kan APV-forløbet gå i stå. En anden konsekvens af det hurtige forløb kan være, at man kun fokuserer på konkrete, driftsnære problemer, og ikke på større og mere grundlæggende forhold. Uden at det bliver sagt, beskæftiger man sig med de problemstillinger, som virker håndterbare, mens forhold som er mere indviklede og måske kun kan løses i en længere proces med inddragelse af andre parter, ikke bliver prioriteret.

Man bliver ikke udfordret til at forholde sig til bestemte emner

Metoden giver deltagerne mulighed for at bringe de emner op, de gerne vil beskæftige sig med. Til gengæld bliver man dog ikke opfordret til at forholde sig til bestemte forhold, som spiller en stor rolle i det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder fx

for krænkende adfærd eller andre emner, som har en vis tabu. Dialogmødets ramme kan gøre det svært at bringe emner op, som kun enkelte oplever som et problem. Der kan også være risiko for, at vigtige ledelses- og samarbejdsproblemer ikke kommer frem. Konsulenter vil almindeligvis sætte en ramme for mødet, der udelukker individuelle problemer.

7.3.2 Anvendelse af metoden i Døgninstitutionen for børn og unge

Kort om Døgninstitutionen

Det er en døgninstitution til børn og unge med varig og meget omfattende fysisk og psykisk funktionsnedsættelse. Fælles for børnene er, at der også er tale om hjerne-skader, der medfører vanskeligheder med at udvikle sig. Der er ingen børn, der har verbalt sprog. For de svageste blandt børnene er der intern skole og børnehave på institutionen. Institutionen blev i projektperioden udvidet fra 12 til 18 døgnpladser fordelt på 3 huse. Som hovedregel er der 1 medarbejder til 2 børn. Personalet er pædagoger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, medhjælpere og 1 fysioterapeut, der skal dække hele døgnnet og alle ugens 7 dage. I weekenderne er aktiviteterne meget lig hverdagens. Her er der ofte mere tid til det enkelte barn, da nogle børn tager hjem på weekend og andre får besøg af forældre og anden familie. Særligt i den ene gruppe kommer børnene af og til i livskriser, og dødsfald optræder ikke sjældent, strukturen i denne gruppe er derfor mere sårbar. Det er medvirkende til afgørelsen af, hvordan ressourcerne administreres.

Døgninstitutionen for børn og unge besluttede sig for at deltage i projektet for at få ekstern hjælp til at arbejde med en række problemstillinger i forhold til personalepolitik og trivsel. Man havde styr på det fysiske arbejdsmiljø, men oplevede det meget svært at være lige så struktureret omkring det psykiske. Ledelsen havde tidligere inddraget eksterne konsulenter uden de store resultater.

7.3.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Der blev nedsat en APV-gruppe, som repræsenterede medarbejderne og faggrupper. Institutionen kunne vælge mellem Dialogmøde og Selvevalueringsmetoden. APV-gruppen blev hurtig enig om at vælge Dialogmøde begrundet i, at institutionen havde en tradition for at bruge dialog i deres arbejde, og det var en grundlæggende værdi, at alle medarbejdere skulle inddrages i dialog og beslutninger om personaleforhold. Erfaringen var, at det vil føre til megen kritik, hvis man gennemførte noget, andre havde besluttet.

Sammen med konsulenten forberedte APV-gruppen projektførløbet. Allerede ved start blev det besluttet at udvide metoden ved at inddrage to efterfølgende personalemøder til at arbejde med handlingsplaner. Det lykkedes derfor at fastlægge ansvarligheder og aftale det videre forløb.

Gennemførelsen af dialogmøder

Det første dialogmøde havde en varighed af 4 timer og de fleste medarbejdere deltog. Mødet indledtes med en kort beskrivelse af projektet og metoden ved konsulenten. Derefter gennemførtes et gruppearbejde med fokus på, hvad der fungerer godt, og hvad der kan blive bedre. Der var en meget aktiv og engageret deltagelse i gruppearbejdet, som afslørede et stort behov for denne dialog. Ledelsen og konsulenten prioriterede at give gruppearbejdet mere tid end der oprindeligt var planlagt. Dialogmødet afsluttedes derefter med en relativ kort opsamling af resultater i plenum og prioritering som en afstemning.

Følgende temaer blev prioriteret i nævnte rækkefølge:

- Samspil – personalet imellem
- Samspil mellem ledelse og medarbejdere
- Faglig udvikling
- Fysiske rammer

I de følgende måneder blev der afholdt to personalemøder om udarbejdelse og implementering af handlingsplaner. På disse to møder blev den prioriterede problemstilling: samspillet mellem ledelse og medarbejdere og medarbejderne imellem, drøftet mere indgående. Igennem diskussionerne blev der fra mange lagt vægt på, at en af de væsentligste årsager til, at samspillet var dårligt, var knyttet til en række konkrete problemer med tilrettelæggelsen af arbejdstiden og usikkerhed omkring vagtplanerne. Der blev peget på, at udarbejdelsen af vagtplanerne foregik uhensigtsmæssigt. Man valgte derfor at omprioritere listen fra det første dialogmøde, og placerede nu "vagtplaner", som det højst prioriterede emne. Der blev udarbejdet et konkret forslag til, hvordan vagtplanerne fremover kunne varetages.

Nyt dialogmødet

Medarbejderne oplevede, at der gik for lang tid mellem aktiviteterne, og at det var uklart, at der rent faktisk var tale om et struktureret forløb, og man var usikre på, hvad metoden egentlig var. APV-gruppen besluttede derfor at gennemføre et nyt dialogmøde, hvor metoden blev grundig forklaret. Mødet blev gennemført eksemplarisk med fokus på vagtplanerne som det eneste prioriterede tema. Problematik-

ken blev gennemdrøftet nøje, og der blev fastlagt en række nye principper for, hvorledes der udarbejdes vagtplaner.

Omsætning af handleplan

Implementering af den højst prioriterede problemstilling blev konkret gennemført af en gruppeleder med støtte fra to udvalgte medarbejdere. De resterende problemstillinger blev skrevet op på en liste over temaer, der kan og bør tages op fremover.

Projektet som APV forløb

Døgninstitutionen nåede gennem kortlægning, vurdering og prioritering med inddragelse af alle deltagere i dialogmøderne, men det lykkedes ikke at bibeholde tempoet i de efterfølgende møder. Det viste sig, at det ikke var klart nok, hvordan emnerne skulle behandles, og hvem der var ansvarlig for at komme videre i processen. Der blev derfor indkaldt til et nyt dialogmøde, hvor prioriteringen fra det første møde blev omgjort. Derefter lykkedes det at udvikle og gennemføre en handleplan for det eneste prioriterede emne. I realiteten gik projektet næsten i stå efter første dialogmøde, men fordi der på forhånd var aftalt en struktur med opfølgingsmøder lykkedes det at få processen i gang igen.

7.3.2.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Beskrivelse af hvem der var med i APV-gruppen/styregruppen

APV-gruppen bestod af forstanderen, den administrative medarbejder, sikkerhedsrepræsentanten (pædagog) og en sygeplejerske med tværgående funktion. Målet var, at gruppen skulle repræsentere medarbejderne og faggrupperne bredere end MED-udvalget, men det lykkedes ikke pga. manglende interesse for at melde sig til gruppen. Den administrative medarbejder blev koordinator for den praktiske planlægning og samarbejdet med APV-gruppen. Undervejs forlod sikkerhedsrepræsentanten arbejdspladsen, og sygeplejersken blev langtidssyg. Der blev valgt en ny medarbejderrepræsentant. APV-gruppen oplevede, at den havde begrænsede ressourcer. Den var primært op til de konkrete aktiviteter, at gruppen var aktiv.

Ledelsens rolle

Lederen gav støtte til projektet i form af at give muligheder for at holde møder, også flere møder, da der var brug for det. Lederen var medlem af styregruppen og derfor med i alle vigtige beslutninger. Men på trods af den klare udmelding fra medarbejderne om, at de ønskede, at samspillet mellem lederen og medarbejderne skulle forbedres (det var det emne som fik højeste prioritet under første dialogmøde), blev lederen derudover ikke særlig aktiv i processen.

Samlet kan man sige, at hverken APV-gruppen eller ledelse særskilt fuldt ud påtog sig opgaven med at styre og lede APV-forløbet, idet fremdriften i de planlagte personalemøder var begrænset. Det er spørgsmålet, om APV-gruppen havde forståelse for denne opgave.

7.3.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten introducerede metoden og foranledigede, at APV-forløbet blev udvidet med opfølgende aktiviteter. Konsulenten stod endvidere for styring af dialogmøderne, herunder tilpassede det andet dialogmøde så det passede til processen og gruppens behov for mødestyring.

7.3.2.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Døgninstitutionen for børn og unge skiftede midt i forløbet fra at være en Amtsorganisation til at være under den nye region, til sidst blev det besluttet, at de igen skulle skifte til at høre under en kommune. Det krævede mange ressourcer i ledelsen og i administrationen og må have betydet nogle usikkerheder fra personalets side.

7.3.2.5 Effekt af metoden og APV-forløbet

Sammenhæng mellem baselinespørgeskemaundersøgelsen og de i den valgte og afprøvede metode kortlagte temaer

Baselineundersøgelsen viste, at medarbejderne i halvdelen af alle 20 arbejdsmiljødimensioner vurderede deres psykiske arbejdsmiljø meget dårligere end landsgennemsnittet. Dårligst vurderet var:

- Kvantitative krav
- Forudsigelighed
- Social støtte og feedback fra overordnede
- Følelsesmæssige krav
- Ledelseskvalitet
- Involvering i arbejdspladsen
- Retfærdighed og respekt

Også i forhold til helbred og velbefindende lå vurderingen dårligere end landsgennemsnittet, især i forhold til søvnbesvær. Næsten 7 % rapporterede om mobning ved baselineundersøgelsen.

På dialogmødet tematiserede de ansatte ikke de høje kvantitative og følelsesmæssige krav. Grunden til dette kan være, at de blev betragtet som vilkår i arbejdet. Mange af de andre dimensioner med resultater langt under landsgennemsnittet

drejede sig om aspekter af ledelsesstilen og deres konsekvenser. Disse problemstillinger blev prioriteret ved første dialogmødet som "samspil mellem ledelse og medarbejdere". De andre tre prioriterede emner fra første dialogmøde, samspil personalet imellem, faglig udvikling og fysiske rammer, findes ikke som dårlige resultater i spørgeskemaundersøgelsen (i spørgeskema blev der dog ikke spurgt om fysiske rammer). Der er således et vis overlap mellem, hvad spørgeskemaundersøgelsen viste, og hvad der blev prioriteret under 1. dialogmødet, men også en del forhold, der adskiller sig.

Senere valgte man at beskæftige sig kun med emnet tilrettelæggelse af vagtplaner, som kunne have en vis sammenhæng med støtte fra ledelsen og forudsigelighed, jf. spørgeskemaresultaterne.

Sammenhæng mellem de valgte indsatser og resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen

Virksomheden ansatte en del nye medarbejdere i projektperioden, og det blev besluttet, at alle skulle have mulighed for at deltage i den opfølgende undersøgelse, da man ønskede en samlet vurdering af det psykiske arbejdsmiljø, og at alle havde draget fordele af de konkrete tiltag. Det gør imidlertid sammenligningen mellem første og anden runde vanskelig. En nærmere analyse viste dog, at der findes stort set de samme tendenser, blot ikke helt så markante som når sammenligningen laves mellem de undersøgelser, hvor gruppe 3 indgår i 2007- materialet.

Sammenligningen mellem første og anden kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø på Døgninstitutionen for børn og unge viser generelt en positiv udvikling fra 2006 til 2007. Der er sket markante forbedringer i forhold til 10 dimensioner, mens kun 2 dimensioner er blevet markant forværret. De resterende 16 dimensioner er uændret. De forbedrede dimensioner findes i områder "arbejdets organisering og indhold", "ledelse og samarbejde", "forholdet mellem arbejde og fritid", "værdier" og "helbred og velbefindende". I forhold til oplevelsen af fysisk vold og mobning er der sket en vis forværring. Andelen, som angiver at være udsat for fysisk vold, er steget fra 0 % til 2,8 % og andelen, som er udsat for mobning, er steget fra 6,9 % i 2006 til 8,3 % i 2007. Disse problemer er ikke indgået i selve APV-forløbet.

Hvis man tolker indsatsen til en bedre tilrettelæggelse af vagtplaner, der indeholder bedre samarbejde og kommunikation mellem leder og medarbejdere, som en indsats til at forbedre dimensionerne ledelseskvalitet og forudsigelighed, så findes der en markant sammenhæng mellem indsats og spørgeskemaresultater. I forhold til social støtte og feedback fra overordnede, som måske også kan ses i denne sam-

menhæng, gælder resultatet som uændret, men ligger på kanten af at blive kaldt en markant forværring (- 4,9 point). Det betyder, at det i forvejen ret dårlige resultat er blevet forværret. Her spiller det måske ind, at ledelsen har måttet prioritere opgaver i forbindelse med kommunalreformen frem for APV-forløbet og medarbejderne.

Der findes dog forbedringer i mange af de andre dimensioner, der overordnet drejer sig om, hvordan man har det med kollegerne og indstillingen til arbejdspladsen. De største fremgange findes i forhold til tillid og troværdighed mellem de ansatte, tilfredshed med arbejdet, mening i arbejdet, involvering i arbejdspladsen og socialt fællesskab i arbejdet. Det kan være en effekt af oplevelsen i dialogmøderne, hvor man i fællesskab arbejdede på løsninger for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Sammenfattende kan man sige, at indsatsen "bedre tilrettelæggelse af vagtplaner" har haft en vis effekt på arbejdets organisering, ledelseskvalitet og forudsigelighed, mens det ikke lykkedes at forbedre det meget dårlige resultat i forhold til social støtte og feedback fra overordnede. Til gengæld findes der meget fremgang med hensyn til samarbejde med kolleger og indstillingen til arbejdet, som måske kan tolkes som en effekt af den positive oplevelse af projektets forløb.

Selvrapporterede fravær

Det gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. år er faldet fra 20,2 i 2006 til 15,5 i 2007 (- 4,7 dage).

Deltagernes oplevede effekt af APV-forløbet

Godt 60 % angav, at de havde kendskab til APV-projektet. I betragtning af at deltagelsen i hvert fald på det første dialogmøde var stor, kan det undre, at 35 % ikke havde kendskab til projektet. Det understreger, at denne type aktiviteter af nogle blot betragtes som en blandt mange personalerettede aktiviteter, og at opfølgningen ikke har været tilstrækkelig.

Omkring 40 % angav, at de deltog i projektet og mente, at det var de rigtige problemer og løsninger, der blev fundet. Der var kun omkring en tredjedel, som mente, at løsningerne blev ført ud i praksis, og at disse ændringer havde forbedret arbejdsmiljøet. Det overrasker måske ikke så meget, hvis man gør sig klart, at man efter omprioritering kun beskæftigede sig med en afgrænset problemstilling og dennes løsning.

Kvalitative data udsagn om effekten af APV-forløbet

Dialogmøderne satte fokus på dialogen personalet imellem og mellem ledelse og personale, som på det første møde fik den højeste prioritering. Det var imidlertid ikke muligt at formulere konkrete løsninger på denne problematik, om end flere påpegede, at alene det at der blev talt om det var et fremskridt.

Der er ikke kommet konkrete ændringer eller løsninger ift. dialog og samarbejdskulturen ud af projektet, men det har uden tvivl været med til at fremme en dialog om problematikken og bringe den fra ind i de mere formaliserede personalemøder. Den ny organisering af vagtplaner var dog en positiv erfaring, såvel med hensyn til direkte praktiske forbedringer, samt at det viste, at det psykiske arbejdsmiljø kan forbedres, hvis man systematisk arbejder med en konkret problemstilling. Mellemlederne, der var udsat for direkte kritik, oplevede også at have fået mulighed for at reagere på denne og tage det som et afsæt til at udvikle rollen. Der er en opfattelse af, at institutionen har lært noget metodisk af forløbet, der fremover kan forbedre personalemøder og andre formelle dialogfora.

Institutionens egen vurdering er, at der i projektet er gået alt for lang tid mellem de enkelte aktiviteter. Det kan måske føre til, at kommende aktiviteter planlægges mere stramt. Erkendelsen på arbejdspladsen er, at det er meget vigtigt med en ekstern konsulent til at sikre fremdriften, mere end en erkendelse af at fremdriften er arbejdspladsens ansvar.

7.3.3 Anvendelse af dialogmøde i Dagligvarebutikken

Kort om virksomheden

Seks butikker fra en dagligvarekæde deltog i projektet. Virksomheden er som resten af branchen præget af udskiftninger og stort arbejdspress. Mange medarbejdere er der for en kort periode, mens de går i skole eller læser. Ledelsen er hierarkisk opbygget med flere lag. Over butikken er der distriktschef og regionschef. De fleste beslutninger tages centralt på hovedkontoret, og de implementeres via distriktschef og butikschef. Butikschef, souschef og salgsledere og første assistenter udgør et ledelsesteam. På butiksniveau er det butikschefen, der træffer beslutninger, evt. sammen med det øvrige ledelsesteam. Salgsassistenter og servicemedarbejdere (ungarbejdere) er uden ledelsesopgaver. De ansatte kan have indflydelse på ferieplanlægning og den daglige arbejdsdeling – fx hvem skal sætte varer op, hvornår og hvordan.

7.3.3.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Beslutning om deltagelse i projektet og målgruppe blev taget af Dagligvarebutikernes miljøkonsulent sammen med (relevant) øverste ledelsesniveau og distriktschef. APV-gruppen blev dannet med en repræsentant fra hver butik (primært butikschef) samt miljøkonsulent, en sikkerhedsrepræsentant og distriktschef. Dialogmødet blev valgt frem for spørgeskema efter en diskussion af fordele og ulemper. Flere butikschefer gav udtryk for, at de ønskede, at medarbejderne kom mere til orde på personalemøderne, som mest foregik som envejskommunikationen.

Forløb af Uddannelse i metoden

APV-gruppen gennemgik et 1-times kursus i Dialogmøde-metoden. Her prøvede deltagerne at kortlægge ud fra metoden og blev introduceret til psykisk arbejdsmiljø og spilleregler for gennemførelse af et Dialogmøde. Deltagerne fik udleveret et materiale med APV-metode. Efter kurset deltog konsulenten i et møde i hver butik, hvor man planlagde konkret, hvordan metoden kunne bruges, så den blev tilpasset den enkelte butiks mødestruktur og fik fastlagt opgaver og ansvar for det videre forløb. Efterfølgende blev alle butikker tilbudt et opfølgingsmøde til diskussion af proces og handlingsmuligheder. Det sagde tre butikker ja til.

Gennemførelsen af dialogmøder

Hver af de 6 butikker gennemførte et dialogmøde. Mødet blev integreret i et personalemøde, som varede ca. 2 timer. I de fleste butikker var der stor tilslutning. På dialogmøde kortlagte medarbejdere positive og negative sider ved arbejdet. Herefter prioriterede man i fællesskab, hvilke områder man vil arbejde videre med, og man lavede en handleplan med forslag til løsninger og aktiviteter.

Nogle butikker valgte at dele et skema ud på forhånd, hvor medarbejderne kunne skrive positive og negative sider i arbejdet ned. Andre gennemførte hele forløbet (kortlægning til handleplan) på dialogmødet, mens andre igen delte dialogmødet i to. I de fleste butikker stod butikschef og evt. souschef for mødestyring, og de deltog ikke i grupperne, mens de andre med ledelsesopgaver blev spredt i grupperne. Dialogmøderne gav medarbejderne mulighed for at påpege nogle forhold, der mindsker trivslen, og en proces blev skubbet i gang. Metoden synliggjorde en række forhold, som gik personalet på i det daglige, og fremmede en fælles forståelse af, hvad der skal gøres. Den skabte et engagement på selve mødet.

Dialogmødet åbnede mulighed for, at medarbejderne fortalte, hvad de oplever positivt i deres arbejde. Hermed fik butikschefen en pejling af, hvad der fungerer, og

hvad det dermed er vigtigt at holde fast i og gøre mere af. I en af butikkerne hang man de positive udsagn op i frokoststuen, så alle kunne blive mindet om dem ind i mellem.

Handlinger i forlængelse af handlingsplan

Efter kortlægningen var det primært lederen, som sørgede for at gennemføre løsninger og forbedringer.

To butikker nåede ikke længere end dialogmødet pga. sygdom og stor personaleudskiftning. En enkelt butik kom senere i gang, da der skete et skift af butikschef kort tid efter kurset.

Indsatsen i de fire butikker rettede sig stort set mod de samme områder: der blev ryddet op i nogle daglige irritationsmomenter, som primært handlede om rollekonflikter, og man har på mødet prøvet en mødeform, hvor medarbejderne er kommet mere til orde, end de plejer. Endelig har man et par steder arbejdet med at ændre på organiseringen af arbejdet for at lette arbejdspresset.

7.3.3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

APV-gruppen

APV-gruppens eneste fælles aktivitet var kurset, som oprustede dem til ledelse af selve dialogmødet. Derefter stod den enkelte butiks repræsentant, typisk butikschef eller souschef for det videre arbejde. Gruppen havde således inden ansvar for APV-forløbet.

Ledelsens rolle

Virksomheden har en klar hierarkisk struktur og butikscheferne er vant til at implementere beslutninger, der kommer oppe fra. Derfor var det oplagt for butikschefer og/eller souschefen, at de var ansvarlige for at gennemføre APV-forløbet og sikre at løsningerne blev gennemført og fulgt. I de fleste af butikkerne følte ledelsen sig derfor også forpligtet at følge op og påtog sig denne opgave.

7.3.3.3 Konsulentens rolle

Konsulenten stod for oplæring af butikschefer i dialogmetoden og udarbejdelse af skriftligt materiale. Endvidere deltog hun i et møde i hver butik, hvor hun hjalp med at tilpasse metoden til deres mødekultur og planlægning af dialogmødet. Endelig tilbød konsulenten sparring i forhold til det videre forløb, men det var der ikke stor efterspørgsel efter.

7.3.3.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Dagligvarebutikkerne tilbyder lederuddannelse, hvilket har ført til, at en række unge medarbejdere hurtigt er blevet ledere. Ledelsesstilen er under forandring fra at være præget af kontrol til at være mere åben og dialogorienteret. Dialogmødet ligger fint forlængelse af denne udvikling.

Virksomheden er dog stadig præget af centrale beslutningsprocesser, og det er formentlig medvirkende til en høj gennemførselsgrad i dette projekt. Tempoet i metoden ligger op til hurtige beslutninger, og det er formentlig i god overensstemmelse med dagligdagen i en butik, og at en del af påpegede problemer og løsninger støtter op omkring den daglige drift.

7.3.3.5 Effekt af metoden og APV-projektet

Der er baselineresultater for alle 6 butikker. I anden spørgeskemaundersøgelse var svarprocenten i 5 af butikkerne for lav til at man kunne opgøre sammenligningsresultaterne. Der eksisterer derfor kun en butik (Butik x) med tilfredsstillende svarprocent (67 %).

Sammenhæng mellem baseline spørgeskemaundersøgelsen og de kortlagte temaer

Baselineresultater for alle 6 butikker samlet peger på, at medarbejderne havde belastninger i forhold til

- Arbejdstempo
- Udviklingsmuligheder
- Involvering i arbejdet
- Arbejde-familie-konflikt

I forhold til udbrændthed, stress, sexchikane, trusler om vold og mobning ligger butiksmedarbejderne dårligere end landsgennemsnittet.

Kortlægningen i de 6 butikker fokuserede om dagligdags irritationer og de fleste prioriterede forbedringsforslag drejede sig om bedre rolleklarhed og opgavefordeling, bedre oplæring af nye ansatte og bedre bemanding og i to butikker bedre organisation for at mindske spidsebelastninger. Der findes derfor kun en begrænset overensstemmelse mellem indsatsområder og spørgeskemaresultater. Ingen steder tog man rigtig fat i de overordnede rammer, der bestemmer "Arbejdstempo", "Arbejde-familie-konflikt", "Udbrændthed" og "Stress". Krænkende adfærd blev heller ikke tematiseret i de deltagende butikker.

Butik X

Baselineundersøgelsen viste, at medarbejderne på *Butik X* vurderede deres psykiske arbejdsmiljø meget dårligere end landsgennemsnittet i halvdelen af alle 20 arbejdsmiljødimensioner. Også i forhold til helbred og velbefindende lå ansatte dårligere end landsgennemsnittet, især i forhold til stress og udbrændthed. Der var 20 %, som rapporterede om sexchikane og trusler om vold (i begge tilfælde "af og til fra kunder") og der var 11,1 % som rapporterede om mobning (dagligt af en leder).

Der findes en vis sammenhæng mellem de dimensioner som lå under landsgennemsnittet og de prioriterede indsatsområder. De ansatte tematiserede dog ikke arbejde-familie konflikt og det høje arbejdstempo. Grunden kan være, at de bliver betragtet som vilkår i arbejdet.

Sammenhæng mellem de valgte indsatser og resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen

Butik X

Dimensioner med stor afstand til landsgennemsnit	Prioriterede indsatsområder	Forbedrede dimensioner
	Kvantitative krav	
Arbejdstempo		
		Involvering i arbejdspladsen
Forudsigelighed	Forudsigelighed	Forudsigelighed
Belønning		
	Rolleklarhed	
Rollekonflikt		(Rollekonflikter +4,8)
	Ledelseskvalitet	Ledelseskvalitet
Social støtte og feedback fra overordnede	Social støtte og feedback fra overordnede	Social støtte og feedback fra overordnede
Social støtte og feedback fra kolleger	Social støtte og feedback fra kolleger	Social støtte og feedback fra kolleger
Tilfredshed med arbejde		Tilfredshed med arbejde
Arbejde-familie konflikt		Arbejde-familie konflikt
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejderne		Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejderne
Retfærdighed og respekt		Retfærdighed og respekt
Selv vurderet helbred		
Udbrændthed		Udbrændthed
Stress		

Dimensioner med stor afstand til landsgennemsnit	Prioriterede indsatsområder	Forbedrede dimensioner
Sexchikane: 20 %		Sexchikane: 0 %
Trusler om vold: 20 %		Trusler om vold: 10 %
Mobning: 11 %		

Opfølgningsspørgeskemaundersøgelsen viste, at der i Butik X er sket forbedringer på 12 forhold, 13 er uændret og 3 forhold er blevet forværrede. De 12 områder, hvor der er sket forbedringer, handler primært om ledelse og samarbejde, medarbejdernes forhold til arbejdet, tillid mellem ledelse og medarbejdere samt velbefindende. Når det gælder "Krænkende adfærd" er der både sket forbedringer ("Sexchikane" og "Trusler om vold") og forværringer ("Fysisk vold" og "Mobning"). "Sexchikane", "Vold" og "Trusler om vold" skyldes primært kunder, mens "Mobning" i højere grad handler om relationerne til kolleger og ledelse. På tilbagemeldingsseminaret fortalte souschefen, at et par ansatte havde haft en konflikt – og en havde følt sig sat udenfor. Det mente hun kunne være forklaringen på en stigning i mobning. (Den har i hvert fald ændret sig fra "daglig fra lederen" til "månedligt/af og til fra kolleger").

Når det gælder forholdet kollegerne imellem er der både sket en forbedring – i forhold til "Social støtte og feedback fra kolleger" – og en forværring – i forhold til "Tillid og troværdighed mellem de ansatte". Dette virker modstridende, og der findes heller ikke en forklaring ud fra de kvalitative data – andet end den konflikt, nogle ansatte har haft, måske kan have haft en betydning.

Effekt set i forhold til de aktiviteter der er gennemført

Der findes en god overensstemmelse mellem de aktiviteter butikken har sat i gang og resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen. Ledelsen har defineret arbejdsopgaver og funktioner klarere, og de har derefter fulgt op på, om folk også forstod og ændrede adfærd. Når man fx har præciseret, hvem der skal reagere, når der ringes med klokken, har man arbejdet med "Rollekonflikter" men indsatsen kan også have indflydelse på "Ledelseskvalitet", "Social støtte og feedback fra overordnede". Man kan registrere en forbedring i spørgeskemaundersøgelsen i forhold til de sidste to. Der er også forbedring på "Rollekonflikter", men forbedringen er lige under 5 point. Det er lykkedes at få skubbet leveringstidspunktet af spotvarer³, så arbejdspresset bliver mindre. Denne handling kan også have påvirket forbedringen af "Forudsigelighed", "Ledelseskvalitet", "Konflikt mellem arbejde og familie", "Tilfredshed med arbejdet" samt "Udbrændthed" i spørgeskemaundersøgelsen.

³ Spotvarer bliver leveret en gang om ugen, og de skal være sat op i bure inden næste arbejdsdag, klar til at køre ind i butikken. Det skaber et stort arbejdspress.

Selvrapporteret sygefravær

Det gennemsnitlige antal sygefraværsdage per medarbejder pr. år er tydeligt faldet fra 12,1 dage i 2006 til 4,4 dage i 2007 (- 7,7 dage). Sygefraværet har primært drejet sig om enkeltpersoners sygefravær. Her har butikschef og souschef haft samtaler med de pågældende, og man har i et tilfælde søgt at nedbringe personens arbejdsbelastning. Mens spørgeskemaundersøgelse har vist en forbedring, mente butikschefen i interviewet, at det ikke har haft den ønskede effekt.

Deltagernes oplevede effekt af APV-forløbet

80 % angav, at de havde kendskab til APV-forløbet, og 60 % svarede, at de deltog i projektet. En stor andel - 70 % - mente, at de rigtige problemer blev prioriteret og 60 % mente, at de rigtige løsninger blev fundet. Halvdelen af ansatte mente, at løsninger blev ført ud i praksis og at disse ændringer havde forbedret arbejdsmiljøet. Andelen af dem, som ser forbedringer i arbejdsmiljøet, er høj, hvis man tænker på, at indsatsen var meget kort og medarbejderinddragelse meget begrænset. Det tyder på, at medarbejderne godt kunne se, at der blev fulgt op på deres forslag, og de blev omsat til konkrete ændringer.

Kvalitative data udsagn om effekten af APV-forløbet

APV-forløbet har medført en bedre dialog mellem ledere og ansatte. På personale-mødet har medarbejderne fået sat ord på nogle forhold, hvor møderne tidligere var præget af, at butikschefen havde ordet det meste af tiden. Butiksledelsen har efterfølgende forsøgt at forbedre de forhold, man har prioriteret i fællesskab, og butiksledelsen har fortsat denne dialog både på personalemøder og i det daglige ved at være opmærksom på personalets reaktioner. Man har fået gjort noget ved de prioriterede problemer, men også en række andre, som ledelsen på forhånd kendte eller som dukkede op undervejs i forløbet. Endelig fortæller souschefen, at dialog-mødet og øvelse i mødeledelse, især at sikre at alle kommer til orde på en god måde, havde været til gavn, når hun skal håndtere konflikter. Dette kan være med til at forklare forbedringer i forhold som "Involvering i arbejdspladsen", "Ledelseskvalitet", "Social støtte og feedback fra overordnede", "Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere", samt "Retfærdighed og respekt".

De 3 andre butikker, som gennemførte handlinger

De fleste indsatser blev gennemført i forhold til bedre rolleklarhed og forudsigelighed. Dette indeholdt en bedre fordeling af opgaverne og bedre definition af, hvad en bestemt opgave indeholder. Ny ansatte fik bedre oplæring. Derudover arbejdede

man med en reducere af spidsebelastninger og forbedrede rekruttering for at mindske stress.

I forhold til psykisk arbejdsmiljø giver stort set alle interviewede butiksschefer udtryk for, at de har lært, at det er en fordel at lytte til medarbejdernes oplevelser og ideer. Dialogmøderne har fungeret som en form for øvelse i mødeledelse, og de har vist, hvordan lederne i en struktureret form kan få skabt en dialog om arbejdet, hvor også de mere stille medarbejdere kommer til orde. Nogle af butiksscheferne nævnte, at de undrede sig over, at der ikke kom mere frem fx spørgsmål som medarbejdermangel, oplæring og sygefravær.

7.3.4 Diskussion og konklusion: Dialogmøde

Stort set kan man sige, at det lykkedes i begge cases at udnytte metodens styrker, især i forhold til den høje grad af involvering af medarbejderne – men det lykkedes ikke at overvinde metodens svagheder og her især at komme dybere ind i analysen og beskæftige sig med de mere grundlegende problemer.

I begge cases har metoden bidraget til, at medarbejderne fik bedre muligheder for at beskæftige sig med deres psykiske arbejdsmiljø og medvirke til at finde løsninger til forbedringer. Der, hvor man blev enig om et konkret løsningsforslag, lykkedes det også at gennemføre det inden for forholdsvis kort tid.

Ud fra processpørgsmålene er resultatet ikke særlig positivt for Døgninstitutionen for børn og unge. Det kan måske forklares med, at kun en konkret ændring blev gennemført som et resultat af projektet, og projektet har ikke ført til mange konkrete ændringer. Spørgeskemaundersøgelsen finder en række forbedringer, og i interviewene bliver der givet udtryk for, at projektet har bidraget til, at en dialog er kommet i gang og et første indtryk af, hvordan samarbejdet kan forbedres. I Butik X mente halvdelen, at ændringer havde forbedret arbejdsmiljøet. Denne positive vurdering findes også i interviews samt i spørgeskemaresultater. Det blev meget tydeligt for medarbejderne, at lederen følte sig ansvarlig for opfølgningen og at medarbejdernes forslag blev omsat inden for kort tid.

Gennemførelse af forbedringer kræver, at problemstillingerne bliver analyseret tilstrækkeligt og beskrevet konkret, så der kan handles på dem. Det viste sig svært at nå inden for den korte tid et dialogmøde var. På Døgninstitutionen for børn og unge nåede man fra kortlægning til prioritering, men problembeskrivelsen var alt for overordnede til man kunne komme videre, hvorfor forløbet næsten gik i stå. Problemet optrådte ikke i Dagligvarebutikkerne, fordi man valgte ikke at beskæftige

sig med de mere overordnede problemer, men valgte meget konkrete driftsnære problemstillinger, som var forholdsvis nemme at løse. På Døgninstitutionen var der på første dialogmøde mere fokus på de relationelle problemstillinger. Det er interessant, at man derefter alligevel valgte at reducere problemstillingen til et meget mere konkret og enkelt problem.

Metodens evne til at skabe engagement på møderne viste sig i begge afprøvninger, mens metodens manglende fokus på ansvar for det videre forløb især kom i spil ift. Døgninstitutionen for børn og unge. Selv om der var planlagt en struktur for opfølgning på personalemøder skete denne ikke, og det førte til frustrationer. Det tyder på, at virksomheden forventede, at konsulenten påtog sig den styrende rolle. Ejerskab i Dagligvarebutikkerne var ikke noget problem. Her var det dem, som blev udannet i metoden, som klart var ansvarlige for dialogmødet, og fordi de var ledere, var de klar på, at opfølgningen også var deres ansvar. I forhold til butikkerne var konsulentens rolle klart afgrænset. Derudover har det formodentlig også betydning, at distriktschefen, dvs. butikschefernes overordnede, var med i projektgruppen.

I begge forløb spiller konteksten en stor rolle, idet det virker som støtte til begge tendenser: I Dagligvarebutikkerne er man vant til at udføre opgaverne og de (mest) unge ledere er glad for støtte og vejledning i deres lederopgaver, og derfor interesseret i metodens struktur og redskab. Dialogmøderne blev ledet af chefen, og dette forhold vil være vanskelig i kontekster med tydelige A og B-side opdeling, men viste sig ikke at være en hindring her – i dagligvarebutikkerne fik lederne høj grad af følgeskab fra medarbejderne. Derimod har det sikkert indflydelse på, hvilke problemstillinger der kommer frem – og som her sikkert overvejende være driftsnære problemstillinger, som medarbejderne i forvejen ser lederen som ansvarlig for at løse. Ledelsesstilen på Døgninstitutionen var præget af de pædagogiske principper man tilslutter sig, samlet betegnet som relationspædagogik, og dermed en snakkende kultur. Det medfører stort fokus på relationer og mindre på strukturer, rammer og regler. På Døgninstitutionen havde det været en hjælp, hvis man fra starten havde gjort det endnu mere klart, at en del af det videre arbejde efter dialogmødet skulle foregå i APV-gruppen.

Et overraskende resultat er, at butikslederne i høj grad kunne bruge dialogmetoden, og den korte introduktion de fik, som ledelsesredskab til at ændre mødekultur, skabe dialog i hverdagen og bruge det i forbindelse med konflikter mellem medarbejdere.

Dialogmødet er en god måde for en personalegruppe til at få et balanceret helhedsbillede af arbejdsmiljøet og hurtig at komme i gang med at definere problemområder og foretage en første prioritering. Den nærmere analyse både i forhold til sammenhænge og mønstre mellem problemområderne og mere komplekse løsninger bør foregå i en mindre gruppe med klart defineret ansvar herfor. Chancen for gennemførelsen er større, hvis opgaven og ansvarligheden er klar, og hvis gennemførelsen kan klares inden for det lokale område. Omvendt er chancen for gennemførelsen mindre, hvis problemstillingen er alt for generel og på et mere overordnet niveau. Her er der tit behov for en meget mere omfattende diskussionsproces, og evt. et nyt dialogmøde med inddragelse af alle relevante parter. I denne diskussionsproces kan det være en stor hjælp, hvis en erfaren proceskonsulent støtter forløbet. Men metoden omfatter ikke dette forløb, hvorfor det er meget åbent / tilfældigt, hvordan en virksomhed vil bruge input fra et dialogmøde.

7.4 Dialogspil

Konklusion

Dialogspilmetoden dækker alle faserne i APV-processen med undtagelse af Sygefravær-fasen. Endvidere indeholder metoden dele af fase 0, idet der skal tilpasses udsagn til spillekortene, som passer til virksomheden. Spillet giver struktur i forløbet. Dette kan være med til at skabe engagement og ejerskab til APV-forløbet. Afhængig af tidsforbruget kan vurdering og beskrivelse være mere eller mindre overfladisk. Der er derfor behov for at sikre en kompetent APV-gruppe, som er i stand til at gå i dybden med de fremkomne forslag til løsninger. Hvis man vil tilpasse eksisterende spil til egen virksomhed kræver det, at der inddrages en konsulent med viden om psykisk arbejdsmiljø. Metoden er god til at skabe engagement hos medarbejderne.

Dialogspilmetoden har været afprøvet på en Folkeskole (lærergruppe og indskoling) og i en IT-virksomhed. Begge steder er der kommet omfattende handleplaner og aktiviteter ud af APV-forløbet.

Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge-fravær	Prioritering	Handlings-plan	Retnings-linjer
--------	--------------	--------------------------	-------------	--------------	----------------	-----------------

7.4.1 Den almene metodebeskrivelse

Dialogspillet er en metode, hvor formålet gennem et kortspil er at kortlægge og prioritere områder inden for det psykiske arbejdsmiljø som særligt ønskes forbedret af mange medarbejdere. Med baggrund heri udformes en handlingsplan på alle de prioriterede områder. Med udgangspunkt i nogle på forhånd identificerede problemstillinger - formuleret som udsagn på spillekort - gennemgås en proces, hvor alle medarbejdere medvirker i et spil. I processen prioriterer deltagerne de vigtigste problemstillinger, der fremkommer forslag til løsninger og der foretages en prioritering af løsningsforslagene. Til slut udarbejdes en handlingsplan

Grundidéen i metoden er, at deltagerne på en organiseret måde får mulighed for at komme til orde samtidig med at formen er engagerende. Udsagnene på spillekortene er udformet, så de kommer rundt om de forskellige overordnede dimensioner som den psykiske arbejdsmiljøforskning har afdækket.

Dialogspillet er velegnet, når alle medarbejdere skal være med til at foretage en prioritering af tiltag i forhold til de vigtigste problemstillinger på arbejdspladsen. En

mindre gruppe har som opgave at tilrettelægge, gennemføre (evt. i samarbejde med en konsulent) og samle op.

Spillets gang

Dialogspillet gennemløber 5 faser:

1. Udarbejdelse af dialogkort
2. Kortlægning og problemprioritering
3. Ideer til løsninger
4. Prioriteringer af løsninger
5. Handlingsplan.

ad 1. Forud for dialogspillet udarbejder sikkerhedsgruppen eller en anden nedsat projektgruppe udsagn i forhold til væsentlige problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø, som skrives på kort. Der findes færdige spil, der kan tages udgangspunkt i. Oftest bruges de færdige spil som udgangspunkt. Nogle kort bibeholdes som de er, andre omformuleres og nye tilføjes, så det passer til den arbejdsplads spillet skal bruges på.

ad 2. Dialogspillet startes og der udvælges vigtige temaer. Deltagerne deles op i mindre grupper på 5-6 personer. Der er udpeget en person i hver gruppe til at være spilstyrer. Hver gruppe får et sæt kort med de samme udsagn på. På skift tager deltagerne et kort fra bunken, læser det op og tilkendegiver om det er *vigtigt, mindre vigtigt* eller *ikke vigtigt*. Derefter giver alle i gruppen deres vurdering af udsagnet. Endelig diskuterer gruppen og beslutter om det er meget, mindre eller ikke vigtigt. Der kan også være nogle tomme kort, hvor gruppen kan formulere udsagn, hvis den synes der mangler nogle vigtige problemstillinger.

Når gruppen har fået alle kort placeret i en af de tre bunker: vigtigt, mindre vigtigt eller ikke vigtigt, skal grupperne prioritere, hvilke problemer i bunken vigtigt, der er allervigtigst. Sikkerhedsgruppen kan på forhånd have besluttet, hvor mange problemstillinger gruppen skal prioritere – fx 3 stk.

ad 3. Ideer til løsninger indsamles. For hver af de prioriterede problemstillinger foretager gruppen en brainstorm over, hvilke løsninger der kunne være på problemet – herunder eventuelt også en vurdering af årsager til, at det er et problem.

ad 4. Prioritering af løsninger sker ved, at den samlede gruppe drøfter og prioriterer de løsninger, som de mindre grupper er kommet frem til.

ad 5. *Handlingsplaner* på de enkelte løsninger udarbejdes og ved afslutningen af dialogspillet overdrages de til sikkerhedsgruppen, som har ansvaret for at handlingsplanerne eventuelt gøres færdig og realiseres.

En variant af forløbet er, at man i plenum efter den første prioritering af problemstillinger i grupperne samler hele arbejdspladsen og i fællesskab prioriterer indsatsområderne, dvs. prioriterede problemstillinger. Når de er fundet fordeles disse indsatsområder på grupperne, som går ud og arbejder videre med et eller flere af dem. Altså fra punkt 3 -5.

Ressourceanvendelse til metoden

Aktivitet	Aktører	Timer	Faktisk forbrugte timer i Folkeskolen (35 personer)	Faktisk forbrugte timer IT-virksomheden (10 personer)
Forberedelse af Dialogspillet	APV-gruppen ex. 4 personer 2 møder á 3 timer	24 timer	54 timer	16 timer
Afholdelse af Dialogspillet	Alle medarbejdere Ex. 25 personer 4 timers varighed 7 timers varighed	100 timer 175 timer	105 timer	40 timer
Opfølgingsmøder i APV-gruppen (ikke en del af den oprindelige metode)			24 timer	12 timer
Timer i alt		124 timer 199 timer	183 timer	68 timer
Timer pr deltager		5-8 t	5,2 t	6,8 t.

Potentielle styrker og svagheder

Styrker

Bygger på ekspertviden om psykisk arbejdsmiljø

Styrkerne ved dialogspillet er, at det som udgangspunkt bygger på ekspertviden om psykisk arbejdsmiljø. Metoden er baseret på viden om væsentlige faktorer i arbejdet, der kan skabe et godt eller dårligt psykisk arbejdsmiljø. Udsagnene kommer således rundt om de væsentligste potentielle problemstillinger. Metoden er udviklet i 1990'erne og nyere viden om psykisk arbejdsmiljø er ikke indarbejdet. En styrke ved spillet er også, at der kan indsættes (eller udskiftes) spørgsmål som

passer til den pågældende arbejdsplads, hvorved kortene bliver mere nærværende. Forudsætningen for denne styrke er, at der bygges på de spil, som allerede findes, og/eller at der deltager en erfaren konsulent ved udarbejdelsen af spillekort.

Metoden giver ejerskab

Dialogspilmetoden har i sig selv indbygget en praktisk fase 0, idet der som minimum skal tages stilling til hvilke temaer, der skal udarbejdes, tilpasses eller helt erstatte eksisterende kort. Dette må nødvendigvis foregå i en mindre gruppe (fx APV-gruppe, Sik. Gr.). Denne gruppe skal også sørge for at vejlede de spilledere, der skal styre de enkelte grupper. Denne proces tjener flere formål. Dels er det en kvalificering af gruppens medlemmer i hvad psykisk arbejdsmiljø er. Dels er det i sig selv en første kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø og en vurdering af, hvad hele arbejdspladsen skal tage stilling til. Og endelig er det en måde, at gruppen tager ejerskab til den proces, som skal sættes i gang.

Veksling mellem inddragelse af alle og en mindre gruppe

Metoden giver alle medarbejdere mulighed for at komme til orde. Metoden giver mulighed for at inddrage alle medarbejderne i nogle faser, mens udvalgte personer i en mindre gruppe (fx APV-gruppen) i andre faser kan tage over og holde overblik og komme dybere i problemstillingerne.

Let at gennemføre

Spilformen gør, at processen og forløbet er struktureret, tilrettelagt og ret let at gennemføre i praksis. Den giver let engagement for deltagerne.

God til mindre arbejdspladser eller enheder

Metoden brugt på mindre arbejdspladser, hvor hele arbejdspladsen er med i en gruppe gør, at der i hele forløbet samtidig med de konkrete aktiviteter sker en diskussion af en række konkrete forhold. Når det handler om relationelle forhold, vil dette forløb i sig selv være en indsats, der kan løse (eller løse op for) nogle af de problemstillinger, som kan være belastende i hverdagen. Denne effekt kan også være til stede, hvor der er tale om mange mennesker på arbejdspladsen, hvorfor der sker en opdeling i flere grupper, men effekten må formodes at være mindre.

Svagheder

Tabubelagte temaer kan undertrykkes

Muligheden for at indarbejde sine egen kort kan medføre, at der er kort, som ikke kommer med, fordi temaerne er tabu eller ikke umiddelbart synlige, hvorfor de ikke får prioritet af dem, som skal udvælge kortene (det kan fx være mobning).

Konsulentafhængig, hvis problemfyldt arbejdsplads

Det, at metoden kan komme til at tage fat på væsentlige relationelle misforhold, betyder, at der – for at få disse frem, og for at det kan foregå på en værdig og ordentlig måde – er behov for en konsulent, som ikke selv er en del af gruppen, og som kan sikre dialogen og styre den fælles proces.

Opgavefællesskab

For at metoden kan fungere kræver det, at der er et vist opgavefællesskab i de grupper, der skal bruge dialogspillet. Hvis arbejdsituationen er meget forskellig – fx anden type arbejde eller anden leder – vil der ofte være en forskellig kontekst der diskuteres ind i, og de specifikke forhold vil forsvinde i prioriteringerne, og mindretalsgruppers problemstillinger kan forsvinde.

7.4.2 Anvendelse af Dialogspil i Folkeskolen

Kort om Folkeskolen – lærergruppen og indskoling

Folkeskolen har 400 elever og er delt op i 4 afdelinger: en SFO, en indskoling, et mellemtrin og en udskoling. Hver afdeling er i sin egen bygning. SFO'en (som havde kulturdialogmetoden) er opdelt i 2 afdelinger og placeret i hvert sit hus. Der er 35-37 ansatte i skolen og ca. 16-20 i SFO'en.

Skolen havde valgt mellem dialogspil og kulturdialog – og valgte at benytte dialogspillet til lærerne og i indskolingen (SFO benyttede kulturdialog – herom i afsnit 7.5). Der blev nedsat en projektgruppe bestående af skoleinspektør, leder af SFO, TR & SR fra henholdsvis SFO og skole – i alt 6 personer.

Skolen tog ikke udgangspunkt i et færdigt dialogspil, men udviklede udsagnene og kortene selv.

7.4.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

APV-projektgruppen fik grundigt gennemgået metodens idé af konsulenten, hvilket var nødvendigt for dels at kunne kortlægge problemer og udarbejde udsagn i gruppen, dels at klæde gruppens medlemmer på til at være spilstyrer i grupperne. Skoleledelsen informerede alle på skolen grundigt om projektet forud for dialogspilsdagen. Forberedelsesmøderne (3 halvdagsmøder) skabte forankring og ejerskab, men var også tidskrævende. Der blev arbejdet en del mellem møderne med den tekni-

ske udformning af udsagn og den praktiske organisering af dialogspilsmøderne for hele skolen.

Projektgruppen udarbejdede udsagn via en brainstorm for hhv. lærergruppen og indskolingsgruppen. Derefter blev udsagnene kategoriseret under overskrifter: fx ledelse, arbejdstilrettelæggelse, kollegialt samarbejde, m.m. Kategoriseringen skabte et nødvendigt overblik i projektgruppen. Efterfølgende blev kortene tilhørende de forskellige kategorier lamineret med hver sin farve. En farve for hver af de overordnede kategorier med tilhørende udsagn. Indkredsningen af problemstillinger og udformningen af udsagn var tidskrævende, men også engagerende for projektgruppen. Processen var tidskrævende, dels fordi brainstormingen blev efterfulgt af en grundig diskussion, dels fordi puljen af problemstillinger skulle sorteres i forhold til at få et overkommeligt antal problemstillinger, og endelig fordi problemstillinger skulle omformuleres til udsagn, hvilket indebar en del formuleringsteknisk arbejde.

Kortlægning, vurdering, prioritering og handlingsplan

Kortlægningen blev gennemført i fase 0 af projektgruppen. Projektgruppen identificerede via brainstorm de vigtigste problemstillinger på skolen, som skulle indgå - formuleret som udsagn - i selve dialogspillets prioritering.

På selve dialogspilsdagen vurderede medarbejderne udsagnene og prioriterede dem i forhold til hvad flertallet af grupper fandt væsentligst. Prioriteringsrunden tog 1 time, og foregik i 7 grupper. Derefter var der i plenum en kort præsentation fra grupperne af de prioriterede udsagn.

Efterfølgende plenum blev der arbejdet videre i de samme grupper med 1-2 af de prioriterede problemstillinger med henblik på at komme med løsningsforslag. Der blev udarbejdet løsningsforslag for hver af de prioriterede problemstillinger/udsagnskort. Disse blev afslutningsvist præsenteret i plenum af grupperne.

APV- projektgruppen vurderede og organiserede løsningsforslagene på et efterfølgende møde og udarbejdede også her en omfattende oversigt med løsningsforslagene og tilhørende foreslåede aktiviteter. Projektgruppen forsøgte efterfølgende at få flere løsningsforslag indsamlet ved en skriftlig forespørgsel til alle medarbejdere, men uden nævneværdig succes.

Lærergruppen:

Kortlagte problemer	Løsninger og aktiviteter
Team og arbejdspress: For mange ikke faglige opgaver. Skæv fordeling af arbejdsbyrden. Manglende snak om det væsentlige	Ledelsen med på teammøder en gang om året. To dage til planlægning af teammøder inden skolestart
Forskellige opfattelser og praksis i forhold til fælles regler	Regler tages op på lærerudvalgsmøder samt afdelings-/bygningsmøder. Folder med regler gennemgås på forældremøder. Invitere forældre mere med i undervisning samt oprette bank over forældre, der gerne vil bidrage ved ture og undervisning. Muligheder for at sende elever til støtteordningen i stedet for kontoret, når det ikke er særlig alvorligt.
Manglende anerkendelse og støtte fra ledelsen	Deltagelse i teammøder. Opbygge en kultur med anerkendende miljø. Ledelsen deltager i problematiske forældresamtaler og -møder

Indskolingen:

Kortlagte problemer	Løsninger og aktiviteter
Teamsamarbejdet: Pædagogerne tør ikke byde ind. Manglende anerkendelse af hinandens arbejde. Svært at finde tid til at mødes og snakke om det væsentlige.	Beskrivelse af begge fags arbejdsforhold. Hver anden eller tredje måned møde for alle i indskolingen Holde fast i brødmøder (frokostmøde for de ansatte i bygningen/afdelingen).
Information nå ikke ud i rette tid	Opbygning af Intranet-side
Ledelse: Manglende anerkendelse. SFO-ledelse og skoleledelse virker splittet	Ledelsen med på teammøder – mindst en gang om året. Ledelsen bryder ind, hvis der er konflikter – i god tid.

Handlinger i forlængelse af handlingsplanen

Der blev af projektgruppen udarbejdet handlingsplaner på ovenstående områder, som der blev arbejdet med i løbet af 2007.

7.4.2.2 Styling og ledelse af APV-forløbet

Skolens APV-projektgruppe var sammensat, så den repræsenterede medarbejdere og lederne på tværs af afdelingerne. Derved var det en beslutningsdygtig og kompetent projektgruppe. Projektgruppen blev herved rustet til styling af forløbet gen-

nem de arbejdsopgaver gruppen havde i fase 0. Gennem et godt samspil med konsulenten blev projektet godt styret og ledet gennem APV-processen. Alle ansatte deltog i forløbet, og især skoleledelsen påtog sig ansvaret for at sikre, at APV-forløbet blev gennemført.

7.4.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten indgik i fase 0 og endvidere som overordnet spiller i såvel indskolingsgruppen som i lærergruppen på selve dialogspilsdagene. Konsulenten var med til at holde projektgruppen på sporet både før, under og efter dialogspillet. Konsulenten indgik ikke i nogen af de 7 dialogspilsgrupper. Det gjorde repræsentanter for projektgruppen. Konsulenten introducerede spillet, styrede opsamlingerne og bidrog herunder med faglige perspektiveringer ved at sætte ord på det psykiske arbejdsmiljø.

7.4.2.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Skolen fungerer i en kommunal sammenhæng, der er stærkt påvirket af politiske beslutninger om ressourcer – især har kommunesammenlægningen haft en stor indflydelse på skolens liv i den tid, projektet varede. Dertil kommer nye tiltag fra undervisningsministeriet, som især påvirker skolens hverdag. Skolen har ikke indflydelse på den slags beslutninger og derfor havde man heller ikke sat fokus på disse i APV'en – man satte fokus på det, man selv kunne gøre. Især vurderes den politiske kontekst at have haft indflydelse på projektets gennemførelse.

Skolen var præget af en demokratisk struktur og kultur, hvilket blandt andet kom til udtryk i mange møder, hvor medarbejderne kunne komme til orde og få indflydelse. Den demokratiske struktur var dog under forandring med indførelse af nye ledelsesformer, men fortsat var kulturen demokratisk med hensyn til værdier og grundforståelser. Den demokratiske kultur betød blandt andet, at der var en høj grad af konsensusorientering, som kan betyde at vigtige konflikttemaer nedtones. Fx viste APV-processen, at der var konflikter mellem de repræsenterede fagligheder på skolen. Især i indskolingsafdelingen, hvor to fagligheder og faglige kulturer skulle arbejde tæt sammen. Det var lærerkulturen og pædagogkulturen, hvor lærergruppen syntes at være den dominerende og dagsordensættende i samarbejdet.

I dialogspillet deltog ledelsen ikke, da det var en fælles holdning, at det kunne hæmme talelysten blandt medarbejderne. Det kan have betydet, at mange af de foreslåede løsninger kom til at vedrøre ledelsen. Det kan være udtryk for, at ledelsen - i en overgangssituation til en ny og mindre demokratisk ledelseskultur – kan blive "skydeskive" for frustrationer hermed. Det kan også skyldes, at ledelsen faktisk havde et udviklingsbehov. Endelig kan arbejdspresset og "ufleksible" arbejdstids-

regler have en betydning, da lærerne ikke så det muligt at bruge tiden på opfølgende udviklingsopgaver.

I udgangspunktet fandtes der ikke særlige erfaringer med at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Man havde lavet APV tidligere, men i skolen havde fokus primært været på det fysiske arbejdsmiljø. Dog havde man på et tidspunkt haft fokus på samarbejdsproblemer i indskolingen, hvor man fik bistand fra en ekstern psykolog.

7.4.2.5 Effekt af metode og APV-forløbet

Skolen valgte at arbejde med følgende problemstillinger: Team og arbejdspress (for mange ikke faglige opgaver, skæv fordeling af arbejdsbyrden, manglende snak om det væsentlige), forskellige opfattelser og praksis i forhold til fælles regler, samt manglende anerkendelse og støtte fra ledelsen.

Indskolingen arbejdede med: Teamsamarbejdet (pædagogerne tør ikke byde ind, manglende anerkendelse af hinandens arbejde, svært at finde tid til at mødes og snakke om det væsentlige), og informationer når ikke ud i rette tid og ledelse (manglende anerkendelse, SFO-ledelse og skoleledelse virker splittet).

Baselineundersøgelsen pegede ud over det forventelige når man arbejder med mennesker (fx høje følelsesmæssige krav) på et dårligt selv vurderet helbred. Dertil kommer et voldsomt udslag på trusler om vold (32%), fysisk vold (12,5%) og mobning (24%).

De valgte indsatser koncentrerer sig om krav i arbejdet samt ledelse og samarbejde (støtte og feedback fra såvel ledere som kollegaer og lidt om rollekonflikter og –klarhed).

Udvikling i det psykiske arbejdsmiljø målt ved ændringer mellem første og anden spørgeskemaundersøgelse viste, at det var blevet dårligere på 3 punkter (kvantitative krav, arbejdstempo og social støtte samt feedback fra overordnede). De andre parametre var uændrede med en svag tendens til, at det psykiske arbejdsmiljø var blevet dårligere, herunder var flere parametre gået fra at ligge omkring landsgennemsnit til at blive værre. Trusler om vold, fysisk vold og mobning var alle blevet forbedret betydeligt.

Hvis man sammenligner de valgte indsatser med resultatet er det stort set gået den modsatte retning på de valgte områder, så der er en negativ udvikling på indsatsområderne bortset fra et stort fald i krænkende adfærd.

Dette kan skyldes at de besluttede indsatser endnu ikke, for en dels vedkommende, er sat i værk og andre ikke har fået virkning. Flere tiltag er langsigtede. De handler om at inddrage ledelsen i højere grad med det formål at yde faglig og social støtte. Det sker i praksis ved, at ledelsen skal deltage mere i teammøder, der skal gennemføres flere MUS-samtaler, ledelsen skal deltage i problematiske forældresamtaler og -møder samt gribe hurtigere ind i konflikter i teams. Ledelsen skal i det hele taget have en tættere tilknytning til teams, og det skal være almindeligt, at man indkalder ledelsen til teammøder.

Temaerne "Trusler om vold", "Fysisk vold" og "Mobbning" har der slet ikke været fokus på i forløbet – og ingen af dem blev registreret via dialogspillet. Derfor kan vi ikke tilskrive forbedringer af disse forhold en målrettet indsats via APV-forløbet. Dog kan nogle af de indsatser, der var rettet mod andre problemstillinger, måske have haft en afsmittende virkning.

Forværringer inden for områderne "Kvantitative krav" og "Arbejdstempo" kan også forklares med udefra kommende forhold. Kommunesammenlægningen havde fx for både skole og SFO betydet nedskæringer. Dertil kom en række krav fra undervisningsministeriet om nye test, elevplaner, ny karakterskala, - opgaver som faldt ind i den kategori, mange pegede på i dialogspillet "Der er for mange ikke-faglige opgaver". Dette blev også påpeget af de kommentarer som spørgeskemaet gav mulighed for, da et par stykker netop kommenterede nedskæringer og omstruktureringer.

Selvrapporteret sygefravær var faldet fra 16,54 fraværsdage i 2006 til 10,89 i 2007. Dette havde tilsyneladende ikke noget at gøre med udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø, som i perioden stort set var uforandret, med en faldende tendens.

At projektet ikke har været kendt af deltagerne eller at det skulle være de forkerte temaer, der var valgt synes heller ikke at være årsagen til den manglende positive effekt af indsatsen. Alle, der havde besvaret spørgeskemaet, har haft kendskab til APV-projektet. De fleste oplevede, de havde deltaget i projektet eller delvist havde gjort det. Flertallet mente, at de rigtige problemer var prioriteret, og at man havde fået peget på de rigtige løsninger. Endelig mente lige godt halvdelen, at APV havde ført til forbedringer, mens knap halvdelen mente nej eller ved ikke. Men selvom 50 % mente, at APV havde ført til forbedringer, kan vi altså ikke spore væsentlige forbedringer i spørgeskemaundersøgelsen.

De interviewede vurderede, at der var sket en del, og at de havde fået noget ud af selve forløbet. Fx at når man skal arbejde med psykisk arbejdsmiljø, skal der også struktur på, det skal ind i skolens liv, og de vurderede, at det i fremtiden vil blive en naturlig ting at tage psykisk arbejdsmiljø op på MED-udvalgmøderne. Og at de vil fokusere på de forhold, som de selv kan gøre noget ved. Dertil kom, at de oplevede, at de har lært, hvordan man gennemfører et struktureret APV-forløb på det psykiske arbejdsmiljø.

7.4.3 Anvendelse af Dialogspil i IT-virksomhed

IT-virksomheden er en lille IT-virksomhed med 10 ansatte, som udvikler unikke IT-løsninger, hovedsagelig softwareløsninger og opererer overvejende i udlandet. IT-virksomhedens hovedkunde er Ericsson, og det giver et relativt stort afhængighedsforhold til Ericsson. Tidligere var virksomheden Fondsejet, men efter reorganisering i 2004 blev den et aktieselskab. Medarbejdergruppen består af systemudviklere, sælgere og en administrativ medarbejder. Systemudviklerne udgør hovedparten af de ansatte. Direktøren varetager foruden ledelsen også salg. Tidligere stifter er nu teknisk chef i virksomheden. Sidstnævnte var tovholder for APV-projektet.

IT-virksomheden kunne vælge mellem dialogspil og dialogmøde. De ville gerne have dialog og syntes det var sjovt, det var lagt ind i et spil. APV-gruppen bestod i første omgang af teknisk chef, men blev udvidet med 2 medarbejdere. Siden indtrådte direktøren også. APV-gruppen tilpassede spillekortene, så de passede til virksomheden. Konsulenten deltog i dette arbejde. I stedet for vigtig, mindre vigtig, ikke vigtigt brugte man her udtrykkene enig, i tvivl, ikke enig om de udsagn som stod på kortene.

7.4.3.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Projektgruppen gennemgik grundigt sammen med konsulenten metoden, og der blev udarbejdet kort – skete med inspiration fra eksisterende standardspørgsmål. Dette var ejerskabsgivende med også tidskrævende (2 møder). Der blev holdt et kick-off-møde for alle med information om projektet.

Kortlægning, vurdering, prioritering og handlingsplan

Alle ansatte ledere og medarbejdere deltog i dialogspillet. Dialogspillet varede 3 timer og man nåede gennem kortlægning og vurdering. Da virksomheden var lille deltog alle i den samme gruppe. Det muliggjorde, at man kunne komme i dybden med en række problemstillinger allerede på de 3 timer. Allerede på spilledagen var processen væsentligt videre end hvad man kan forvente, selv om man ikke nåede

gennem løsnings- og handlingsfasen. Dette kan ses som en første intervention i forhold til de problemstillinger, som blev taget op. Den efterfølgende prioritering – foretaget af APV-gruppen – forekom relativt ligetil, da selve spildagen tydeligt "afslørede", hvad der var mest energi i og vigtigst at tage fat på.

Både APV-gruppen og konsulenten vurderer, at de 3 timer var tilstrækkeligt til kortlægningen og vurderingen, men langt fra nok, hvis alle faser i spillet (prioritering og handlingsplan) skulle gennemføres.

Det var APV-gruppen, som foretog den endelige prioritering og opstillede en handlingsplan. Denne omfattede to indsatsområder:

1. Mål og struktur
2. Kommunikation og roller.

Handlinger i forlængelse af handlingsplanen

En række aktiviteter er gennemført i forlængelse af handlingsplanen:

- Temadag om kommunikation, roller og gruppeprocesser (alle).
- Møde for at præcisere opgaver og ansvar ved overlevering og fejlretning (udvikler-gruppen)
- Møde med ekstern konsulent om kvalitetssikring (udvikler-gruppen)
- Beslutning om at etablere et ugentligt møde, hvor alle projekter drøftes (udviklerne). Endnu ikke blevet en fast rutine.
- Ansættelse af leder, som skal stå for implementering af mere struktur og styring i projekterne.
- Afdækning af teamrolle indgår i ansættelsesproceduren
- Opfølgning på temaet gruppeprocesser og kommunikation
 - Individuelle interview om refleksion over egne mål og egen rolle (alle)
- Opfølgende møde med ledelsen.

Da alle havde deltaget i samme gruppe, gav det et incitament til hurtigt at komme videre med handlinger i forlængelse af kortlægning og handlingsplanen. Mange problemstillinger blev vendt i dialogen, hvorved der blev oparbejdet en forventning om, at der også skulle tages handling på de prioriterede. I handlingsfasen var der behov for at inddrage andre og nye metoder – afhænger af hvad den specifikke problemstilling var: rolletest, feedbackøvelser eller fælles refleksion. Endvidere blev der gennemført individuelle interview med alle medarbejdere med henblik på refleksion, implementering i hverdagen og fastholdelse af egne målsætninger.

7.4.3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Den tidligere direktør (og central person i firmaet) var til at begynde med eneste person i APV-gruppen. Efter pres fra konsulenten blev der inddraget 2 medarbejdere yderligere i APV-gruppen. Disse udarbejdede de endelige spørgsmål/udsagn til dialogkortene. I og med der var 10 ansatte i firmaet og alle deltog i APV-aktiviteterne blev det lettere at styre processen. Den nye direktør tog gradvist over og sikrede, at der blev handlet på de temaer, der blev prioriteret. Konsulenten bidrog til at holde APV-processen på sporet.

Projektet har haft stor opbakning fra både direktør og tidligere leder. Begge har indgået aktivt i APV-arbejdsgruppen. Forud for temadagen blev det meldt ud til kunderne, at man ikke var tilgængelig den pågældende dag, og kun direktørens telefon var tændt som en nødtelefon. Ledelsens opbakning til projektet har været et godt signal, der klart har vist ledelsens prioritering af emnet og projektet.

7.4.3.3 Konsulentens rolle

Konsulenten var med til at understøtte projektgruppen før, under og efter dialogspillet og måtte i begyndelsen af forløbet stille krav til at medarbejderne også blev repræsenteret i projektgruppen. Deltog selv som spilleleder af dialogspillet og var en væsentlig årsag til at dialogen blev så dyb, som den blev i de indledende faser. Konsulenten deltog i gennemførelsen af flere af punkterne i handlingsplanen.

7.4.3.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

IT-virksomheden havde begrænset erfaringer med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og med APV. Virksomheden gik ind i arbejdet med stor åbenhed og nysgerrighed. De ansatte er veluddannede og var vant til at kaste sig ud i noget, de ikke kender løsningen på. Arbejdet kræver, at de ansatte er kreative og søger nye måder at løse problemer på, hvilket havde medvirket til, at medarbejderne deltog i APV-forløbet med stort engagement. Dialogspillet var med til at understøtte en mere ligelig fordeling af "talere- og lyttere" end det sædvanligvis var kutyme.

IT-virksomheden var en virksomhed, der let lod sig begejstre, mens det var en udfordring at få tingene fulgt til dørs. Både i forhold til at få bibeholdt fokus på de bløde værdier i hverdagen som kommunikation og roller - og få beslutningerne vedr. struktur og styring ført ud i livet.

Virksomheden var i en overgangsfase både i forhold til et nyt marked med ny opgaveprofil, ny direktør og en vis udskiftning af de "gamle" og tilsvarende modtagelse af nye medarbejdere, der ikke havde det stærke fællesskab, som et pioner- og medarbejderejet firma havde. Direktøren skulle finde sin plads og lederstil i virk-

somheden, samtidig med at den tidligere leder stadig var ansat og satte sit præg på hverdagen. Det vurderes, at projektet var en anledning for direktøren til at sætte sig på dagsordenen i forhold til det prioriterede tema: Struktur og styring.

Den nye direktør blev ansat for at sikre firmaet i et marked med ændrede kunde-krav. Det betød, at virksomheden både har skullet tilpasse sig til nye opgaver og et tættere samarbejde med kunderne samtidig med, at direktøren har skullet finde sin plads i virksomheden.

7.4.3.5 Effekt af metode og APV-forløbet

IT-virksomheden valgte at arbejde med følgende problemstillinger: Kommunikation og roller samt mål og struktur.

Baselineundersøgelsen viste at firmaet lå ret så højt på stort set alle faktorer sammenlignet med landsgennemsnittet. Undtagelsen var kvantitative krav i arbejdet. Dertil kommer på helbredssiden dårligt selv vurderet helbred og søvnbesvær. Mobning rapporteredes af 2 ud af 10 personer.

De valgte indsatser koncentrerede sig om forhold knyttet til ledelse og samarbejde i form af en temadag om roller, gruppeprocesser, kommunikation. Der blev gennemført interview med alle medarbejdere med henblik på refleksion, implementering i hverdagen og fastholdelse af egne målsætninger. Struktur og styring har primært rettet sig mod IT-udviklernes arbejde. De tidligere kvalitetsstandarder er blevet tilrettet, og de skal overholdes. Der har været holdt møde med en kvalitetskonsulent, udviklerne fik deres eget ugentlige møde. Der blev ansat en projektleder og leder for udviklingsgruppen. Der har således været indsats på en række forskellige niveauer: Struktur, gruppe og individ.

Udvikling i det psykiske arbejdsmiljø målt ved ændringer mellem første og anden spørgeskemaundersøgelse viser et markant tilbageslag på det psykiske arbejdsmiljø. Det er blevet dårligere på 19 punkter og kun bedre på et punkt (selv vurderet helbred). Udgangspunktet var også godt med mange placeringer over landsgennemsnittet. Dertil kommer, at der er usikkerhed med 9-10 personer der svare – en person der flytter sig kan give udsving på 10%. Der er kommet 2 nye medarbejdere til.

Hvis man sammenligner resultatet med indsatsen er der en markant forværring på samtlige områder. En omfattende indsats har altså ikke kunnet ses i spørgeskemaundersøgelserne. Dette til trods for, at der ved de afsluttende interview var stor

tilfredshed med forløbet fra alle sider af virksomheden, og det blev oplevet som en stor succes og der var stor tilfredshed med forløbet.

Forklaringen kan ikke findes i, at indsatserne ikke er blevet gennemført på de indsatser, der handler om ledelse og samarbejde. Tiltag på struktur og mål er mere langsigtede og kan derfor have en effekt på længere sigt. Den var også kun rettet mod dele af virksomheden – udviklerne. En af forklaringerne kan også være, at firmaet står i en markeds-mæssigt foranderlig situation, hvor der skal ske ændringer og de hidtidigt opbyggede arbejdsformer ikke længere er gode nok. Der har været en stabil kerne af medarbejdere, og det har været vanskeligt at inddrage nye. Tilbagegangen i det psykiske arbejdsmiljø kan i det lys forstås ud fra en omfattende omstillingsproces virksomheden er inde i personale-, opgave-, ledelses- og struktur-mæssigt. Formodentligt har APV-processen været med til at tydeliggøre dette.

Sygefraværet er steget fra 9,2 til 14,5 fraværsdage ikke mindst på grund af en langtidssygemeldt. Den negative udvikling i det psykiske arbejdsmiljø kan heller ikke tilskrives manglende deltagelse i APV-procesen. Tværtimod har 9 ud af 10 haft kendskab til projektet, heraf har alle deltaget i projektet. 55% mener det er de rigtige løsninger der er prioriteret og 33% ved ikke. Det kan tyde på, at løsningerne ikke rigtig er ført ud i livet endnu, idet 11 % mener løsningerne er gennemført i praksis og 44% delvist.

Alt i alt er det ikke muligt at forstå de store negative forandringer, der er sket i det psykiske arbejdsmiljø vurderet ved besvarelserne i spørgeskemaet.

7.4.4 Diskussion og konklusion om Dialogspilmetode

Dialogspilmetoden har i de 2 gennemførte cases bidraget til, at alle faserne i Arbejdstilsynets vejledning om APV-forløb er blevet gennemført – dog med undtagelse af en vurdering af sygefraværets betydning. Generelt er der stor tilfredshed med dialogspilmetoden.

En af metodens styrker er, at den i sit standardspil har udviklet spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø på baggrund af eksisterende viden. I Folkeskolen blev dette standardspil ikke benyttet. I stedet udviklede man sine egne udsagn. I IT virksomheden udskiftede man mange kort. Her sikrede konsulentten dog, at der var udsagn inden for de væsentligste hovedkategorier af det psykiske arbejdsmiljø. Om dette havde betydning for, hvor langt man kom rundt om det psykiske arbejdsmiljø i sin kortlægning i casene er vanskeligt at sige. De forhold omkring krænkende adfærd, som ikke blev opfanget, var heller ikke med i standardudgaven af metoden. Hvis

dialogmetoden anvendes helt uden bredden i det oprindelige spil, er der ingen sikkerhed for, at man i sin kortlægning kommer rundt om de forskellige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. En god og erfaren konsulent kan naturligvis kompensere for dette.

Dette kunne give anledning til at foreslå, at der udvikles en revideret "up to date" udgave af spillet. Herunder kan der tages stilling til, om der er nogle spørgsmål, som skal være obligatoriske (fx mobning og lignende), og om der skal være krav om, at der stadig skal være en hvis dækning af spørgsmål inden for de overordnede psykisk arbejdsmiljøkategorier (fx om ledelse, arbejdets krav og indhold m.v.) når man skifter kort ud. I Folkeskolens lærergruppe og i indskolingen havde man videreudviklet spillets udformning således, at de overordnede kategorier havde fået hver sin farve. Derved var det lettere i opsamlingerne at koordinere de forskellige gruppers prioriteringer og se mønstre på tværs af grupperne (et pædagogisk fif og en nødvendighed, når der er mange dialogspilgrupper med). Dette kunne også bruges i en fremtidig udgave af metoden.

Metodens mulighed for, at der kan skiftes kort ud (eller man kan skabe egne) har i casene vist sin styrke i forhold til engagement og prioritering af indsatsen. En motivation og et engagement, som viste sig at række langt ind i den efterfølgende proces.

Erfaringerne fra casene viste, at man i de indledende faser arbejdede meget med udsagnene på spillekortene i projektgruppen, og at der må ske en træning af spillstyrer. I metoden og beskrivelserne er der ikke taget højde for dette. Det var begge steder konsulenterne der måtte være ansvarlige for at dette blev fokuseret og dermed skabt forankring og ejerskab. Opmærksomhed på sammensætningen af projektgruppen og dens opgaver i det samlede forløb fra kortlægning, via handleplan til succesfuld gennemførelse af denne og betydningen af ledelse og styring af APV-forløbet blev endvidere foranlediget af konsulenterne. En fremtidig metodebeskrivelse kan med fordel pointere disse forankrings- og ejerskabende forhold.

Forsøgene på Folkeskolen viste, at dialogspilmetoden kan være for overfladisk, når der skal findes løsninger i den eller de grupper, som spiller. For det første er der ikke nok tid, når der kun bruges 2½ eller 3 timer, som i de tre cases i dette projekt. Nogle spil anbefaler minimum en ½ eller helst en hel dag. Der kan være behov for at gøre klart, at der er sammenhænge mellem den indsats, man ønsker, og den tid man anvender, og at der således er en sammenhæng med det udbytte man kan få ud af det.

For det andet er det et spørgsmål om det er muligt at lave løsningsforslag på baggrund af de fremkomne prioriteringer, når alle ledere og ansatte sidder samlet. Metoden er god til, at de umiddelbare løsningsforslag kommer frem. Men ud over det er der behov for at der bliver arbejdet lidt mere systematisk og grundigt med analyserne af de identificerede temaer, inden der kan opstilles nogle mere konkrete og grundige handlingsplaner. Denne problemstilling er i alle casene løst ved, at denne opgave er overgået til APV-gruppen, hvilket ikke eksplicit fremgår af beskrivelserne til dialogspilmetoden. Dette er en tilpasning, som giver stor mening, idet metoden ikke kan rumme dybdegående analyser i en stor forsamling og dermed gennemarbejdede løsningsforslag.

Et andet centralt aspekt, som understøtter, at det skal være en mindre gruppe, som skal tage beslutning om de endelige handlingsplaner er, at indsatserne skal ses i forhold til hvad der ellers er af aktiviteter på arbejdspladsen. På IT-virksomheden kom APV-processen samtidig med en markedsfølsom omstilling og blev et element i denne omstilling. Derved bidrog APV-forløbet til en mere strategisk satsning i virksomheden, og fik derfor en højere prioritering end man ellers ser ved gennemførelse af APV. Det er derfor væsentligt, at der er chefer og ledere med i denne gruppe sammen med medarbejderrepræsentanter (SR og TR). Dette var også tilfældet i de to cases, som er omtalt her.

Andre faktorer med betydning for metodens succes

Det er ikke alene metoden der afgør om der kommer et bedre psykisk arbejdsmiljø ud af en APV om psykisk arbejdsmiljø, en række andre faktorer spiller ind. Disse faktorer og deres samspil med metoden opsummeres nedenfor.

Begge steder har metoden været afprøvet i en periode med visse *kontekstændringer*. I Folkeskole var der sammenlægninger af kommuner og økonomiske nedskæringer, og i IT-virksomheden var der ændringer i markedet, som gjorde, at der var nye udfordringer. Det har bl.a. givet sig udtryk i øget kvantitative krav i arbejdet. I IT-virksomheden havde de selv mulighed for at handle på disse udfordringer og ændringer. Dette har været vanskeligere i Folkeskolen, hvor meget er fastsat politisk og derfor bliver til vilkår i den enkelte skole. Begge steder kom der endvidere ny øverste leder under projektet. Disse ændringer synes ikke at have haft negativ betydning for APV-forløbet eller anvendelse af metoden, snarere tværtimod, idet lederne har kunnet benytte projektet til at vise deres opmærksomhed på vigtigheden af det psykiske arbejdsmiljø for organisationen.

En god *konsulent* synes at styrke metoden. Konsulenterne har bidraget til det samlede forløb. Konsulenten har haft skiftende roller i forløbet. I fase 0, hvor spillet bl.a. justeres og bygges op, var rollen at bidrage med faglig viden således at kortene kom til at dække de kendte psykiske arbejdsmiljøområder. Derudover var det i fase 0 ikke mindst de projektledelsesmæssige kompetencer, som var væsentlige for at få hele APV-forløbet sat på "skinner", herunder at sikre, at APV-gruppen er opmærksom på hele forløbet og dens egen rolle heri = at tage ejerskab og ledelse. Det er også i denne fase konsulentens opgave at undersøge/fornemme hvor der eventuelt kan ligge nogle vanskelige problemstillinger, fx samarbejdsproblemer.

I kortlægnings-, prioriterings- og løsningsforslagsfaserne – selve spillet – er konsulenten overordnet strukturerende, når der er flere mindre grupper, der arbejder, som tilfældet var i Folkeskolen. Hvor der kun er en gruppe, som i IT-virksomheden, var konsulentens rolle mere sammensat. Her var der både tale om faglig viden om psykisk arbejdsmiljø, fx omkring sociale relationer, grupper, organisation og ledelse. Men der var også tale om, at processerne og dynamikkerne i gruppen skulle styres og udvikles.

Begge arbejdspladser har været tilfredse med brugen af konsulenterne. Og det er formentlig ikke muligt at komme i dybden med diskussionerne om de relationelle forhold, uden der er en kompetent konsulent med viden og erfaringer om dette – og en sådan er nødvendig, hvis der er større uoverensstemmelser eller konflikter på arbejdspladsen.

Tages spørgeskemaundersøgelsens resultater af det psykiske arbejdsmiljø for givet, er det psykiske arbejdsmiljø blevet værre end det var før APV-processen – markant på IT-virksomheden. Denne virksomhed lå som udgangspunkt højt og der er kun tale om 9-10 personer, så individuelle udslag kan betyde meget i spørgeskemaresultaterne. To personer er ligeledes skiftet ud i perioden. De kvalitative udsagn på begge arbejdspladser giver udtryk for, at det har været en gavnlig proces. Og med de mange tiltag og indsatser og det fuldt gennemførte APV-forløb er det vanskeligt at forstå de negative forandringer mellem første og anden undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø som udtryk for anvendelse af metoden eller det gennemførte APV-forløb. I Folkeskolen var der stor opmærksomhed på kontekstforhold – såsom kommunalreformen og dermed sammenlægninger af skoler og samtidig nedskæringer i økonomien. Disse faktorer, som i den konkrete sammenhæng må betragtes som vilkår, spiller formentlig en stor rolle for resultatet i skolen. Dette kan ikke tillægges metoden som sådan, men må ses i en større sammenhæng med kontekstændringer og/eller tilfældigheder i spørgeskemabesvarelserne.

7.5 Kulturdialog

Konklusion

Kulturdialogmetoden dækker alle faser i APV-processen med undtagelse af kortlægning og sygefravær. Kulturdialogen vælges, når der er brug for en struktureret og fokuseret ramme, og når de kritiske områder af det psykiske arbejdsmiljø overordnet set er velkendte. Med udgangspunkt i et valgt indsatsområde strukturerer metoden en systematisk diskussion af undertemaer. Derved bliver der stor fokus på beskrivelse og vurderingsfasen. Der er en velstruktureret proces, som leder frem til en handlingsplan. Metoden indeholder eksplicit overvejelser om styring og ledelse, som udmønter sig i at en mindre gruppe/projektgruppe har til opgave at iværksætte, samle op på dialogen og træffe beslutninger, herunder at inddrage strategiske overvejelser. Metoden indeholder ikke en kortlægningsfase, men kan med fordel anvendes i forlængelse af andre kortlægningsmetoder.

Dialogspilmetoden har været afprøvet i en SFO, på et Psykoterapeutisk behandlingscenter og delvist i et Socialcenter. De 2 første steder kom der omfattende handleplaner og aktiviteter ud af APV-forløbet. Socialcenteret kom først sent i gang med forløbet og resultaterne var blandede.

Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge-fravær	Prioritering	Handlings-plan	Retnings-linjer
--------	--------------	--------------------------	-------------	--------------	----------------	-----------------

7.5.1 Den almene metodebeskrivelse

Kulturdialogen er en metode, hvor formålet er at arbejde med udvalgte områder af arbejdspladsens kultur. Idéen er, at der *forud* for selve kulturdialogen i medarbejdergruppen udvælges områder af arbejdspladsens kultur, som antages at være særligt vigtige for det psykiske arbejdsmiljø. Herved fokuseres dialogen så vidt muligt og dermed kommer man dybere i problemstillingerne. Grundtanken er, at kulturen på arbejdspladsen spiller en særlig rolle, når det drejer sig om det psykiske arbejdsmiljø.

Kulturdialogen tager udgangspunkt i en forståelse af kultur, som medarbejdernes måder at forstå, tænke og handle på, som over tid har sat sig igennem som de gængse. Kulturen kommer til udtryk i de værdier, fortolkninger, tanke- og handle-mønstre, som er indlejret i den måde, som vi skaber mening og handler på i hverdagen.

Kulturdialogen vælges, når der er brug for en struktureret og fokuseret ramme, og når de kritiske områder af det psykiske arbejdsmiljø overordnet set er velkendte. Opstillingen af kulturtemaer sker i samarbejde med en konsulent med faglig kompetence på området. Dialogen gennemføres som en del af en velstruktureret proces, som leder frem til en handlingsplan. Metoden sættes naturligt ind i en projektramme. Det vil sige, at en mindre gruppe/projektgruppe har til opgave at iværksætte, gennemføre, samle op på dialogen og træffe beslutninger, herunder at indtage strategiske overvejelser.

Kulturdialogen gennemføres således:

Identifikation af kulturområder i projektgruppen (sikkerhedsgruppen / ledelsen / særlig gruppe) sker ud fra hvad de ser som vigtige områder for det psykiske arbejdsmiljø og for arbejdspladsens fremtid dvs. i et strategisk perspektiv. I udvælgelsen af kulturområder er fokuseringen på områder vigtigere end detaljeringsgraden, idet konkretiseringen af områderne sker i medarbejdergruppen. Gruppen kan også lave en prioritering af områderne i forhold til deres vigtighed set i et strategisk perspektiv.

De udvalgte områder illustreres i en blomst med kronblade. Fx som følgende:



Kulturdialogen indledes med at en repræsentant fra projektgruppen eller konsulenten præsenterer de udvalgte kulturområder for deltagerne (både ledere og medarbejdere). Hvert område gøres til genstand for en grundig drøftelse i gruppen ud fra følgende spørgsmål: 1) hvad fungerer godt; 2) hvad kan udvikles; 3) hvad kan der konkret gøres for at styrke området. Medarbejdernes synspunkter skrives løbende på flip-overs af gruppelederen.

Vurdering, prioritering og forslag til handlemuligheder kan ske i den store gruppe eller i mindre grupper afhængigt af den samlede gruppes størrelse.

Kulturdialogen afsluttes med, at projektgruppen orienterer om den videre prioriteringsproces og opfølgningen i form af konkrete tiltag.

Efterfølgende kulturdialogen udarbejder projektgruppen et notat med gruppens synspunkter, som de er beskrevet på de udfyldte flip-overs.

Prioriteringen i projektgruppen kan ske på følgende måde:

Dialogmaterialet gennemses og fortolkes ud fra gruppens forskellige erfaringsvinkler i en struktureret proces. Ud fra projektgruppens forudgående strategiske overvejelser og prioritering af områderne i forhold til deres betydning for det psykiske arbejdsmiljø drøftes og besluttet forandringstiltag.

I forhold til APV-faserne kommer metoden igennem vurdering/diskussion, prioritering og handleplan og retningslinier for handlingsplan.

Kulturdialogmetoden har ikke i sig selv indbygget en handlingsfase, om end det implicit ligger, at der skal tages handling på de planer som vedtages. Selve kulturdialogen forudsætter, at der foreligger en kortlægning, som enten er gennemført som en del af fase 0 eller gennemført via en traditionel APV-kortlægning.

Ressourceanvendelse til metoden

Aktivitet	Aktører	Timer	Faktisk forbrugte timer SFO (18 personer)	Faktisk forbrugte timer Psykoterapeutisk behandlingscenter (60 personer)	Faktisk forbrugte timer Socialcenter (40/23 personer)
Forberedelse af kulturdialogen	APV-gruppen ex. 4 personer 3 møder á 2 timer	24 timer	42 timer	42 timer	14 timer
Uddannelse i kulturdialogmetoden					75 timer
Afholdelse af kulturdialogmødet	Alle medarbejdere ex. 25 personer 2½ timers varighed	68 timer	45 timer	90 timer	46 timer

Aktivitet	Aktører	Timer	Faktisk forbrugte timer SFO (18 personer)	Faktisk forbrugte timer Psykoterapeutisk behandlingscenter (60 personer)	Faktisk forbrugte timer Socialcenter (40/23 personer)
Andet kulturdialogmøde				90 timer	
Opfølgningsmøder i APV-gruppen	2 møder á 2 timer	16 timer	28 timer	28 timer	14 timer
Timer i alt		108 timer	115 timer	250 timer	149 timer
		4,3 t.	6,3 t.	4,1 t.	6,4 t.

Potentielle styrker og svagheder

Styrker

Kulturdialogens styrke i forhold til andre dialogmetoder er, at den på en struktureret måde giver mulighed for at drøfte kulturtemaer, som det normalt er vanskeligt at gå i dybden med.

Elementer af fase 0

Kulturdialogmetoden er en af de to metoder, der er tættest på at indeholde en fase 0. Der blev taget stilling til hvilket tema, som skulle være det centrale (med tilhørende undertemaer) og der skulle laves en tids- og handlingsplan for forløbet. I og med at APV-gruppen skal tage stilling hertil, kræver det et forarbejde, som er med til at give gruppen ejerskab til projektet. Eneste metode, der italesætter, at strategiske overvejelser skal indgå i prioriteringen, og at man skal have gjort overvejelserne på forhånd.

Velstruktureret forløb

Metoden er velstruktureret og har en klar beskrivelse af forløbet.

God veksling mellem deltagelse af alle og en arbejdende mindre gruppe

I forløbet veksles der mellem en stor indsats af nogle udvalgte ledere og medarbejdere i projektgruppen (APV-gruppen) og inddragelse og deltagelse af alle (mange) medarbejdere. Med en projektgruppe, hvor de centrale aktører i organisationen er til stede, har denne den fornødne kompetence. Metoden formår også at veksle mellem inddragelse af alle i vurderingen og en første prioritering af indsatsområder. En prioritering, som i projektgruppen (der er mindre og derfor kan fungere som egent-

ligt analyse- og beslutningsorgan) kan omsættes til en handlingsplan, der er magt og vægt bag.

Svagheder

Kulturdialogen svaghed kan være, at projektgruppen har særlig stor indflydelse på kortlægning og valg af kulturtemaer. Projektgruppens sammensætning skal derfor være velovervejet. Dels skal de kunne være neutrale og besidde et overblik over arbejdspladsens historie og nuværende situation, dels skal de kunne underbygge at det er de absolut vigtigste temaer for flest der vælges, ikke deres egne "kæpheste".

7.5.2 Anvendelse af Kulturdialogmetoden i SFO

Kort om SFO'en

SFO'en er tilknyttet Folkeskolen (som afprøvede dialogspilmetoden). SFO'en har 16-20 ansatte og er opdelt i 2 afdelinger, der følger skolens opdeling i 2 indskolingsafdelinger. Der går ca. 185 børn i SFO'en.

SFO'en delte APV-gruppe med skolen, og der var knyttet en konsulent til APV-arbejdet.

Tidligere havde SFO'en været igennem et par spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø. I stedet for at begynde forfra i kortlægningen med dialogspil, valgte man at benytte kulturdialogmetoden.

Der blev nedsat en projektgruppe bestående af: Skoleinspektør, SFO-leder og sous-chef, TR & SR fra henholdsvis SFO og skole – i alt 7 personer. Kulturdialogmetoden blev gennemført i overensstemmelse med de ovenfor beskrevne faser.

7.5.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0 og kortlægning

Projektgruppen mødtes flere gange i opstartfasen. Der blev informeret til alle om projektet. Projektet havde stor opbakning fra skolens ledelse og SFO-ledelsen.

Med udgangspunkt i de tidligere spørgeskemaundersøgelser besluttede projektgruppen, at temaet skulle være samarbejde og kommunikation og at de underliggende temaer (blomstens blade) skulle være: Feedback og anerkendelse, samarbejde med andre parter, konflikthåndtering, samarbejde inden for afdelingen, omgangstone generelt, information, medarbejdernes relationer samt ledelse og samarbejde.

Beskrivelse, vurdering og prioritering

På kulturdialogmødet, hvor alle medarbejdere deltog, fandt der en drøftelse og vurdering af de enkelte temaer sted, idet grupperne skulle tage stilling til: 1) hvad fungerer godt; 2) hvad kan udvikles; 3) hvad kan der konkret gøres for at styrke området. Det kan siges både at være en vurdering og analyse af de udpegede temaer og påpegning af løsningsmuligheder.

På kulturdialogmødet blev der arbejdet i 3 grupper á 5 personer, som arbejdede med alle temaer. Efter gruppernes arbejde samledes alle grupperne til fremlæggelse af resultaterne og til at foretage en fælles prioritering. Prioriteringen af temaerne skete ved hjælp af en afstemning, hvor man skulle finde frem til de 5 vigtigste. Denne foreløbige prioritering tog SFO-ledelsen med i det videre arbejde i projektgruppen.

Handlingsplan og Retningslinier for handleplan

SFO-ledelsen tog resultaterne med hjem. På var den måde var ansvarlig for det videre arbejde placeret. Projektgruppen udarbejdede et notat med kulturdialogseminarets resultater. Den gennemgik og fortolkede materialet og foretog en endelig prioritering af de kortlagte områder. Derpå udarbejdede projektgruppen en konkret og omfattende handlingsplan, som blev udsendt til samtlige medarbejdere, omkring følgende emner:

- Samarbejde mellem husene, herunder en række konkrete aktiviteter
- Fælles regler og holdninger, herunder en række konkrete aktiviteter.
-

Aktiviteterne blev sat på dagsordenen på de månedlige personalemøder ½ år frem.

Handlinger

Ved projektets afslutning var SFO'en i fuld gang med at gennemføre handlingsplanen gennem personalemøderne. Personalemøde-dialogerne kan i sig selv være en handling i forhold til samarbejde og kommunikation, som var de valgte kulturtemaer.

SFO'en arbejdede med følgende løsningsforslag:

- Samarbejde mellem husene – fælles frokost
- Fælles regler og holdninger – tages jævnligt op på møder
- Anerkendelse – positive historier på personalemøder
- Udpegning af ansvarlig for videreførelse af informationer fra personalemøder til fraværende
- Mere brug af intranet til orientering, herunder at skaffe de nødvendige PC'er.

7.5.2.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Projektgruppens SFO-repræsentanter tog stort ansvar for at sætte forløbet på skinner og gennemføre forløbet og påtog sig de opgaver undervejs som metoden foreskrev. Fx udarbejdelse af notat med kulturdialogseminarets resultater, herunder gennemgang og fortolkning af dialogmaterialet, endelig udvælgelse af indsatsområder, udarbejdelse af konkret handleplan, som blev udsendt til deltagerne og planlægning og gennemførelse af de opfølgende personalemøder. SFO-ledelsen var meget engageret og gav projektet fuld legitimitet. Alle medarbejdere var inddraget i processen.

7.5.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten indgik i projektgruppen og lagde her stor vægt på, at projektgruppen tog ejerskab til projektet og havde derfor stor fokus på dette i fase 0. Kontakten undervejs i projektet mellem projektgruppen og konsulenten foregik i praksis mellem SFO'ens leder og konsulenten. Konsulenten styrede kulturdialogseminaret, som blev indledt med et oplæg om kultur for at skabe engagement og give deltagerne en fælles referenceramme for at tale om kultur. Konsulenten samlede op på dagen sammen med SFO-lederen. Konsulenten var ikke inddraget i aktiviteter i handlingsfasen. Konsulenten havde stor erfaring med metoden og havde som antropolog faglig ekspertise inden for kultur.

7.5.2.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Det mest afgørende forhold i konteksten var, at SFO fungerede i en kommunal sammenhæng, der var påvirket meget af politiske beslutninger om ressourcer. Især havde kommunesammenlægningen en stor indflydelse på skolens liv i den tid, hvor projektet blev gennemført. Dertil kom nye tiltag fra undervisningsministeriet. SFO havde ikke indflydelse på den slags beslutninger, og derfor havde man heller ikke sat fokus på disse i APV'en. Man satte fokus på det, man selv kunne gøre noget ved.

SFO'en var præget af en demokratisk struktur og kultur. Fx giver alle møder medarbejderne mulighed for at komme til orde og få indflydelse. I SFO'en var der således en tradition for, at man involverede alle medarbejderne via personalemøder om SFO-specifikke forhold. Dette kan måske forklare det gode resultat i SFO. Indflydelsen på skolen generelt opleves ikke på samme måde, idet lærerkulturen på mange områder dominerer i forhold til pædagogkulturen.

7.5.2.5 Effekt af metode og APV-forløbet

SFO'en valgte at arbejde med følgende temaer: Uens regler, bedre samarbejde og kommunikation mellem to huse/afdelinger, personer i deltidsstillinger føler sig kob-

let af (information), mere anerkendelse, konflikter i den ene afdeling samt sygefravær. Ledelse, samarbejde og kommunikation var således de prioriterede indsatsområder og sygefraværet, som man ikke nåede at arbejde med på kulturdialogmødet.

Baselineundersøgelsen pegede ud over det forventelige for arbejde med mennesker (fx følelsesmæssige krav) på følgende psykiske arbejdsmiljøtemaer: Forudsigelighed, rollekonflikter, rolleklarhed og arbejde - familie konflikter. Dertil kom at SFO'en lå betydeligt under landsgennemsnittet på samtlige helbreds- og velbefindende-spørgsmål. Og der var fra 6% til 31% af de ansatte som havde været ude for krænkende adfærd - mest for trusler om vold.

Der synes at være overensstemmelse mellem rollekonflikter og -klarhed og valget af indsats omkring fælles regler og holdninger og mellem forudsigelighed og valget af at arbejde med informationer og brugen af intranet.

Udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø målt ved ændringer mellem første og anden spørgeskemaundersøgelse viser, at det blev bedre på 8 punkter og dårligere på 3 punkter.

Forbedringer:	Forværringer:
<ul style="list-style-type: none">• Følelsesmæssige krav• Forudsigelighed• Rolleklarhed• Selvvurderet helbred• Udbrændthed• Sexchikane• Trusler om vold• Fysisk vold	<ul style="list-style-type: none">• Social støtte og feed-back fra kolleger• Arbejds-familie-konflikt• Mobning

Det er vigtigt at bemærke, at mobning var blevet værre. I 2006 drejede det sig kun om mobning fra klienter – dvs. børn eller forældre, i 2007 var det også fra kolleger. Projektet har altså ikke forbedret dette forhold.

Manglende tid og overskud til at kommunikere kan betyde et større konfliktniveau, der kan udløse mobning. Resultatet er dog lidt overraskende, da "Tillid og troværdighed blandt de ansatte" ligger ret højt. Dog kan vi se, at "Social støtte og feed-back" fra kolleger er blevet forringet.

Det selvrapporterede sygefravær var faldet fra 14,44 fraværsdage i 2006 til 9,92 i 2007. Der blev ikke på kulturdiallogseminaret arbejdet med sygefraværstemaet. Idet sygefravær kan være en konsekvens af ledelse, samarbejde og kommunikation, kan arbejdet med disse områder have betydet et fald i sygefravær.

Der var stort kendskab til forløbet, og langt de fleste oplever, at de har deltaget eller delvist deltaget. De fleste mente også, at APV'en havde prioriteret de rigtige problemer, peget på de rigtige løsninger og at disse løsninger var gennemført i praksis. Dog var der en gruppe på 5-6 stykker der svarede "ved ikke". Endelig mener de fleste, at APV havde ført til forbedringer eller delvist havde gjort det. . Der er stadig 5, der svarer "ved ikke" og én person der mener, at det ikke har ført til forbedringer.

En række af de aktiviteter, der blev sat i værk kan godt forklare nogle af forbedringerne. Dog har vi ikke en forklaring på forbedringer i forhold til "Selvvurderet helbred" og "Udbrændthed" – bortset fra at forbedringerne af de andre forhold kan have en betydning, herunder måske især "De følelsesmæssige krav". En anden forklaring på forbedringen kan dog også være statistisk – nemlig at nogle af de mest belastede medarbejdere har skiftet job.

Man har arbejdet med kendskab til hinandens arbejdsbetingelser samt fælles regler, hvilket kan have haft en effekt på "Rolleklarhed".

Man havde besluttet, at SFO-ledelsen skulle gribe hurtigere ind i konflikter, og de kvalitative interviews tyder på, at SFO-ledelsen gør det. Samtidig havde den også sat fokus på det fælles og kommunikation. Det kan også være årsagen til en forbedring i "Rolleklarhed" og måske også Forudsigelighed. Der var ikke direkte arbejdet med de følelsesmæssige krav, men ledelsens øgede fokus på kommunikation og anerkendelse kan måske have haft en effekt her også. Det kan også hænge sammen med forbedringerne under "Krænkende adfærd", hvor både "Fysisk vold" og "Trusler om vold" er forbedrede. Det kan igen handle om, at nogle børn med særlige vanskeligheder ikke længere er i institutionen. Det kan måske også forklare forbedringen i "Følelsesmæssige krav".

Ledelsens øgede indgriben i konflikter kan dog også være medvirkende til en forværring i "Mobning", fordi det kan betyde at nogle føler sig mere pressede. Det bør dog kun være en overgang, at det har den effekt. Endelig skal årsagen måske findes i de mere pressede arbejdsforhold.

I SFO'en satte man ikke fokus på de udefra kommende forhold i APV'en, da man ikke umiddelbart kunne gøre noget ved dem. Men de kvalitative interviews tyder på, at man oplever en større arbejdsbelastning pga. omstruktureringer og nedskæringer. I kommentarerne fra spørgeskemaet 2007 er der også flere, der udtrykker bekymring over forandringer og nedskæringer og konsekvensen for arbejdsmiljøet.

7.5.3 Anvendelse af metoden i Psykoterapeutisk behandlingscenter

Kort om Psykoterapeutisk behandlingscenter

Det psykoterapeutiske behandlingscenter var et selvstændigt behandlingstilbud under psykiatrien i et amt, i dag under regionen. Centeret varetog en psykoterapeutisk specialfunktion over for personer med ikke psykotiske lidelser. Centeret har eksisteret i mere end 40 år. Personalet blev øget fra 60 til 70 personer under projektet. Personalegruppen var bredt tværfagligt sammensat og består af speciallæger, psykologer, socialrådgivere, ergo- og fysioterapeuter, sygeplejersker og teknisk/administrativt personale.

Kulturdialogmetoden blev valgt, fordi den passede til personalets erfaringer med dialogbaseret behandling.

Projektgruppen bestod af 7 personer: Centerlederen, SR for håndværkere, psykologer og IT samt en ergoterapeut, administrativ medarbejder og en projektkoordinator, som var ledende ergoterapeut. Selv om det ikke lykkedes helt, var intentionen, at alle faggrupper og områder skulle være repræsenteret.

7.5.3.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0 og kortlægning

Psykoterapeutisk behandlingscenter havde et par år tidligere foretaget en kortlægning, som ingen kunne huske og som formentlig ikke havde haft den store effekt. Tilbage stod dog, at der var behov for at arbejde med anerkendelse på tværs i institutionen. Projektgruppen valgte derfor, at anerkendelse blev det overordnede tema i APV'en. Forløbet blev designet lidt anderledes end det beskrevne ved, at der var 2 etaper dialogprocesser, hvor første var en beskrivelse af problemstillinger inden for temaet anerkendende kultur og anden runde havde fokus på løsningsforslag.

Der blev samlet 50-60 personer til et kick-off-seminar, hvor forløbet blev fremlagt og diskuteret, og der blev efterfølgende udarbejdet en omfattende tids- og aktivitetsplan. Hele opstartfasen var præget af en stor opbakning fra Centerets leder.

Beskrivelse, vurdering og prioritering

Det valgte tema - anerkendende kultur - blev omsat til følgende 3 spørgsmål, som dialogmøderne skulle tage stilling til:

1. Hvad er anerkendelse for os, og hvordan skal og kommer anerkendende relationer i dag til udtryk i vores handlinger?
2. Hvilke mønstre i de faglige og sociale processer på Psykoterapeutisk behandlingscenter kan "blokere" for anerkendelsesrelationer?
3. Hvilke ideer til tiltag, der kan understøtte og fastholde en anerkendende kultur i hverdagen på Centeret, kan vi bidrage til projektet med - *individuel, i gruppen og i organisationen?*

Fremgangsmåden adskilte sig fra SFO'en ved, at dialoggrupperne var sammensat på tværs af institutionen med medarbejdere, som ikke dagligt arbejder nært sammen. I alt 6 grupper med ca. 7 personer i hver samt en ledergruppe med 10 personer arbejdede således 2 gange 1½ time.

Der var en repræsentant fra projektgruppen med på alle dialogmøderne. På alle dialogmøderne i første runde holdt konsulent en oplæg om anerkendende kultur, hvor konsulenten også var mødeleder.

Mellem de to dialogmøder blev der afholdt et stormøde for alle på institutionen om formidling og prioritering. Og projektgruppen præciserede temaerne for anden rundes 7 dialogmøder.

Andet møde blev ledet af en repræsentant fra projektgruppen, der havde som opgave at skrive en sides referat fra mødet, som skulle behandles i projektgruppen sammen med alle de andre referater.

Handlingsplan og retningslinier for handleplan

Projektgruppen udarbejdede på baggrund af de 2 runder dialoggruppemøder og en prioritering af de mange forslag en meget omfattende og ambitiøs handlingsplan med en lang række indsatsområder. De blev alle kategoriseret under følgende 3 hovedoverskrifter:

- Anerkendende organisation
- Anerkendende samarbejdsrelationer
- Personlige bidrag til en anerkendende kultur.

På det Psykoterapeutiske behandlingscenter var det projektgruppen som skulle følge op på den omfattende handlingsplan – i praksis blev det den interne projekt-

koordinator i samarbejde med et par andre fra projektgruppen, som sikrede opfølgning.

Handlinger

Psykoteraapeutisk behandlingscenter har taget fat på den omfattende handlingsplan, men kun få aktiviteter var tilendebragt ved projektets afslutning. Nedenfor følger en oversigt over planlagte aktiviteter.

Kortlagt og <i>prioriteret</i>	Planlagt aktivitet	Effekt/plan for implementering
Fysiske rum, booking af møderum og nyt personale rum	Intranet booking Arbejdsgruppe laver forslag til personalerum	Er løst Gruppe etableret færdig 03-08
Klarhed om forventninger <ul style="list-style-type: none"> - Funktions- og stillingsbeskrivelser - aktivitetsforventninger afklares for de enkelte områder - arbejdsaftaler for de enkelte 	Udarbejdes af områdeledere Ditto Ditto	Færdigt 01-08 Er i gang, løbende justering
Retningslinier for henvendelser til ledelsen	Ledergruppen udvikler disse	01-08
Beslutningsprocesser <ul style="list-style-type: none"> - klarhed over MED-udvalgets rolle - Tydelig beslutningsstruktur 	MED-udvalget drøfter rolle Principper for åbenhed og høring	Næste møde Indføres løbende
Konkrete forslag: <ul style="list-style-type: none"> - referater udsendes til alle - opslagstavle med info om sammensætning af udvalg 		Iværksat Håndværkere laver tavlen og sekretær sætter oplysninger op 10-07
Videndeling på tværs af grupper: <ul style="list-style-type: none"> - teoretisk undervisning af 	3 undervisningsgange á	Planlægges af KUF

Kortlagt og <i>prioriteret</i>	Planlagt aktivitet	Effekt/plan for implementering
nyansatte - fælles undervisning	1½ time udvikles	2007 KUF 2008
Faglig fordybelse - interessegrupper - afklaring af kompetence-niveau	Etablering af kompeten- ceprojekt Integreres i plan om ud- vikling af uddannelser på institutionen	KUF 2007 Ledelse og KUF 2008
Udnyttelse af forskelligheder - åbenhed, nysgerrighed og respekt - bedre udnyttelse af eksis- terende kompetencer	Personalemøder med fremlæggelse af kompe- tencer Dialog ledelse og medar- bejdere og MUS	Ledergruppen og MED-udvalg 2008 Ledergruppen inte- grerer i MUS
Sociale arrangementer	Kulturudvalg og tirsdags- møder	Ledelse og udvalg 2007 og videre
Konflikthåndtering - procedurer for håndtering af samarbejdsproblemer	Udarbejdelse af procedu- rer	MED-udvalg og le- delse 2008
Kommunikation og omgangs- form - respektfuld tone - Støtte og sikkerhed i ud- førelsen af arbejdet - Jævnlig status på stem- ningen	Tilstræbes af alle og an- svar for at gribe ind Samme Trivselsrunde på områ- derne med faste interval- ler	Fra nu Områdelederne 2007

7.5.3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Den nedsatte projektgruppe omfattede alle faggrupper og afdelinger. Sikkerhedsor-
ganisationen blev inddraget i denne, men ellers blev den sat i hvileposition i perio-
den.

Centeret havde tradition for, at man ved brug af konsulenter overdrager styring og
ledelse til denne. Projektgruppen ønskede derfor i første omgang at få konsulenten
til at påtage sig denne rolle, men da idéen denne gang var at skabe ejerskab til
projektet i projektgruppen fastholdt konsulenten, at en fra gruppen skulle påtage
sig rollen som projektansvarlig. Gennem den proces, som opstod i forlængelse her-

af, påtog projektgruppen sig et stort ansvar for indsatsen. Projektgruppen valgte en projektkoordinator, der havde stort overblik, var forankret i organisationen og som var god til at "sælge" projektet til kollegaer og medarbejdere.

Projektgruppens medlemmer havde ansvar for hver en dialoggruppe. Gennem flere møder arbejdede man med at beskrive de gennem dialoggrupperne indsamlede forslag og omsætte dem til handlingsplaner. Man søgte at være grundig og ikke bare nedfælde lette forslag uden at tage de personer, det ville berøre, i ed. Denne proces kom til at tage længere tid end forventet, men det var klart opfattelsen, at hvis det ikke blev gjort godt nok ville det falde til jorden.

Hele processen havde fra starten opbakning fra den øverste ledelse. Centerchefen deltog aktivt i projektgruppen og i hele processen. Det var et meget vigtigt signal ikke mindst over for den relativt store gruppe af mellemledere.

I projektføreløbet blev der lagt meget vægt på information inden møderne, og på selve møderne blev det prioriteret at forklare baggrunden for projektet og metoden grundigt. Deltagerne mødte således et velstruktureret forløb, hvor det var klart, hvad man skulle, hvor man blev udfordret på indholdet, og hvor det var tydeligt, at der blev samlet op og at resultatet af arbejde ville blive brugt, samt at hele forløbet havde legitimitet gennem opbakning fra ledelsen. Tidsforbruget var kun 1½ time pr dialogmøde, så den menige medarbejder skulle ikke afsætte urimelige ressourcer, men det gav så meget desto mere arbejde i forberedelsen, så tiden blev udnyttet effektivt.

7.5.3.3 Konsulentens rolle

Konsulenten deltog i alle projektmøder i forberedelsen og mellem de to runder af dialoggruppemøder. Konsulenten udarbejdede forslag til design af forløbet i 2 runder. Konsulenten præsenterede i 1. dialoggrupperunde et oplæg om anerkendende kultur og faciliterede dialogen i forhold til dialogens tre gennemgående spørgsmål. Konsulenten styrede sorteringen af dialogmaterialet på projektagruppemøderne.

Konsulenten lagde stor vægt på, at projektgruppen tog ejerskab til projektet og havde derfor stor fokus på dette i fase 0. Kontakten mellem projektagruppemøderne og mellem projektgruppen og konsulenten foregik i praksis mellem projektkoordinator, som har høj status i organisationen, og konsulenten. Konsulenten var ikke inddraget i aktiviteter i handlingsfasen.

7.5.3.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Centeret har næsten siden etableringen levet en usikker tilværelse. Det har skabt en stemning af konstant overlevelseskamp, og styrkede måske nok sammenhold med de ydre trusler, men oplevedes også som et pres.

Ledelsesstilen i Centeret var præget af den psykoterapeutiske grundkompetence, som udgjorde institutionens særkende. Man kan betegne den med begreberne lytten, undren, eftertænksom grundighed og myndighed. Der var en lang række gruppeopdelinger og gruppemodsætninger, der definerede relationerne: Mellem gamle og unge, erfarne og nye, læger og andre faggrupper, mellem dagpersonale og aften/nat. Disse modsætninger blev ofte beskrevet som kilden til den manglende anerkendelse, som nogle oplevede. Ved at arbejde i tværgrupper opnåede man nogle metodiske fordele, men det var også med til at neutralisere disse modsætninger, som derfor måske ikke blev italesat, hvilket forhindrede, at der blev skabt en anledning til at kunne arbejde med betydningen af disse modsætninger.

Det har været nævnt flere gange, at man på centeret lagde vægt på dialog som metode, fordi man var vant til dette. Der er imidlertid ingen tvivl om, at rammerne for at gennemføre en kulturdIALOG, er særligt gode når det gøres i en personalegruppe, der både har erfaring med, redskaber til, begreber om og evner til at tale om relationer mellem mennesker og mellem grupper. Man kan naturligvis altid frygte, at det strander i en alt for psykologiserende og introvert analyse, der handlingslammer snarere end skaber handling. I dette projekt er det lykkedes at skabe en struktureret ramme og en styret proces.

7.5.3.5 Effekt af metode og APV-forløbet

Centeret prioriterede en omfattende og lang række indsatser og udarbejdede handlingsplan, jf. 7.5.3.1 ovenfor. Alt i alt en massiv indsats, der omhandler arbejdsorganisering og indhold, ledelse og samarbejde samt værdier i arbejdet.

Baselineundersøgelsen pegede ikke på nogle særligt kritiske områder. Måske med undtagelse af høje kvantitative krav. Ellers lå centeret på landsgennemsnittet eller bedre. Sexchikane blev rapporteret af 2 personer ud af 56, trusler om vold af en person. Mobning lå på ca. 10%, hvilket er lidt højere end landsgennemsnittet på ca. 8%.

Udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø målt ved ændringer mellem første og anden spørgeskemaundersøgelse viste, at der på samtlige parametre ikke var sket nogen målelig forandring. Stort set alle parametre havde dog flyttet sig lidt i positiv retning. Så der var en lille fremgang, hvilket stemmer overens med de udsagn, der

blev indsamlet via interviewene med ledere og medarbejdere, som giver udtryk for at det psykiske arbejdsmiljø er blevet forbedret under APV-forløbet.

Alle var samtidig opmærksom på, at de besluttede indsatser ikke var iværksat på målingstidspunkterne, hvilket underbygger tesen om, at der med de dialogprægede metoder kan være en effekt allerede i APV-forløbet, når der er fokus på relationsforhold i APV-processen. I og med at kun få indsatser er gennemført er det meningsløst at sige noget om effekten af de valgte indsatser. Hvad angår krænkende adfærd er der sket en lille stigning i mobning og et fald i trusler om vold.

Det selvrapporterede sygefravær er faldet fra 7,11 dage pr. medarbejder i 2006 til 5,25 fraværsdage i 2007.

Godt 46 % vurderer, at det er de rigtige prioriteringer der er gjort og 33% siger, at det delvist er tilfældet. Kun 2 % siger nej – resten "ved ikke". Der synes således at være en god overensstemmelse mellem de identificerede og prioriterede problemstillinger som APV-processen har indfanget og de vurderinger, de ansatte har. Den samme tendens gør sig gældende hvad angår om APV'en har peget på de rigtige løsninger.

De kvalitative interviews viste, at der var stor tilfredshed med forløbet, og at der er store forventninger til at der vil komme gode resultater ud af det.

7.5.4 Anvendelse af Kulturdialogen i Socialcenteret

Kort om Socialcenteret

Socialcenteret er en organisation med 170 medarbejdere. Projektet har involveret ca. 40 heraf. Socialcenteret er del af socialforvaltningen i en stor by. Arbejdet er meget forskelligartet. I dette projekt deltog to afdelinger/team. De udegående hjemmehjælpere fra et voksenteam i hjemmeplejen og de udegående medarbejdere fra børne-familieteamet, som består af "hjemme-hos'ere" og "gadeplansarbejdere".

Lederen af Socialcenteret ønskede at kombinere en årlig klimaundersøgelse med en efterfølgende dialogmetode med henblik på at kunne indarbejde dette som en årlig tilbagevendende opfølgning på klimaundersøgelsen. At det blev kulturdialogmetoden skyldes at konsulenten, der skulle undervise, var en meget erfaren konsulent på denne metode.

Projektgruppen bestod af centerchefen, lederen af hjemmeplejen, lederen af børnefamilieteam, to sikkerhedsrepræsentanter, arbejdsmiljøkoordinatoren og en udviklingsmedarbejder.

Socialcenteret fik uddannelse i kulturdialogmetoden. De fleste fra projektgruppen deltog i et 2 dages kursus i brugen af metoden. Derefter var det op til Socialcenteret selv at gennemføre metoden i de to team.

7.5.4.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0 og kortlægning

Det var vanskeligt for projektgruppen at samles. Projektet trak ud og gruppen har aldrig, som samlet gruppe, formået at tage ansvaret for projektet. Ansvaret blev – med en uklar rollefordeling – overladt til arbejdsmiljøkoordinatoren og udviklingsmedarbejderen (arbejdet med klimaundersøgelsen).

Temaerne til dialogmødet blev fundet i forlængelse af klimaundersøgelsen og de problemstillinger, som var kendt af deltagerne i projektgruppen. Det valgte tema var for begge team: Det gode psykiske arbejdsmiljø.

Børneteamets undertemaer var: arbejder vi hensigtsmæssigt, utilstrækkelige arbejdsredskaber/-metoder, store forskelle i arbejdsglæde, samarbejde indenfor teamet, kan vi vende de problematiske situationer med kolleger, megen løbende efteruddannelse – men alligevel for lidt, trusler om vold, klientkontakt og en blank, så teamet selv kunne sætte en yderligere dimension til diskussion.

Voksenteamets undertemaer var: Arbejdspres ved sygdom, manglende tid til administrative opgaver, gruppepres og kommunikation, manglende variation, manglen på mulighed for efteruddannelse, vold og konfrontationer og en blank.

På grund af ydre omstændigheder blev gennemførelsen af dialogmøderne udskudt i flere omgange.

Beskrivelse og vurdering og retningslinier for handleplan

Kulturdialogmødet af ca. 2 timers varighed blev gennemført sent i projektførløbet. For børnefamilieteamets vedkommende i juli 2007 og for voksenteamet i august 2007. På det første møde for børneteamet deltog de fleste medarbejdere, mens der i voksenteamets møde kun deltog 5 ud af 22 medarbejdere fordi mange ikke vurderede det som vigtigt. Dialogmødet blev gennemført af en intern konsulent.

Under kulturdialogen kom en række konkrete problemstillinger af meget hverdagsnær karakter frem. Kulturdialogen fokuserede meget på indkøb af cykler til gadeplansmedarbejderne, der vurderede det ville lette deres arbejde med at komme rundt i bydelen.

Der blev udarbejdet en liste over prioriterede problemstillinger i børnefamilieteamet, men der var ikke udarbejdet en endelig handlingsplan ved projektets afslutning. Det var lederens ansvar at udfærdige en sådan.

Oversigt over prioriterede og planlagte aktiviteter i børne-familieteamet

Kortlagt og <i>prioriteret</i>	Planlagt aktivitet
Medarbejderuddannelse – der er for få penge til individuel uddannelse	
Medarbejderuddannelse – der er en del centrale kurser som virker irrelevante og som tager tid.	
Medarbejdere er blevet mistænkeliggjort af politi	Muligvis ændring af ID-kort
Der mangler et kontor så gadeplansmedarbejderne kan få tilknytning til socialcentret	
Cykler vil være en stor hjælp som transportmiddel	Der er indkøbt 4 cykler
Trusler om vold	Ingen – medarbejderne mente ikke truslerne var reelle. Det er "blot" hverdagsudtryk der udtrykte frustration.
Stor spredning i generel tilfredshed	
Hensigtsmæssighed i de metoder som bruges i arbejdet	

Det er uklart hvem der sikrer opfølgning i Socialcenteret. Der blev dog indkøbt cykler, men ellers vides det ikke, hvad der yderligere er sket.

7.5.4.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Socialcenteret var særligt ved at det ikke havde en konsulent tilknyttet APV-forløbet, men fik uddannelse i metoden. Den kraft, som konsulenten ellers har i et projekt til at holde projektgruppe og ledere fast på projektet, fandtes ikke på socialcenteret. Dog opsøgte konsulenten med ansvaret for uddannelsesforløbet flere

gange projektkoordinatoren. Alligevel trak projektet ud. Der var altid – eller man tillod – en ydre faktor der kom på tværs. Projektgruppen overlod det til arbejdsmiljøkoordinatoren at styre projektet og var kun samlet i begyndelsen og ved afslutningen af projektet. Chefen og teamlederne deltog sporadisk i forløbet. Det lykkedes således ikke at få en projektgruppe til at fungere i praksis – og koordinatoren stod ofte alene med ansvaret uden rigtig at kunne løfte opgaven alene.

7.5.4.3 Konsulentens rolle

I Socialcenteret var opgaven at uddanne projektgruppen til selv at gennemføre metoden. Konsulenten gennemførte seminar om APV-metode generelt på to identiske seminarer, hvor deltagerne blev trænet i metoden. Fraværet af konsulent i projektgruppen i Socialcenteret kan ikke alene begrunde, at forløbet ikke blev optimalt. Dette må i større grad findes i konteksten og manglende praksis med styring og ledelse af procesforløb og forandringsprocesser.

7.5.4.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Overordnet set havde det store kaos omkring sammenlægningen af flere socialcentre og indførelsen af BUM-modellen (adskillelse af hvem, der bestiller (B), og hvem der udfører (U) en opgave) virket som en stor forhindring for gennemførelsen af projektet og afprøvningen af metoden. Aktørerne havde vanskeligt ved at prioritere og afsætte tid til processen. Kulturdialogmetodens kobling til klimaundersøgelsen gjorde at processen trak ud i takt med, at klimaundersøgelsen blev udskudt. Herudover skulle undersøgelsen gennemføres på et tidspunkt, hvor der var mange konflikter – som bl.a. udløste en strejke. Alt dette bidrog til at besværliggøre projektet.

Socialcentret var politisk ledet, hvilket afspejler sig ned gennem organisationen som ændringer og omstruktureringer, der ikke var kontinuerlige og gennemskuelige. Ifølge tillidsrepræsentanten var der kun en lille grad af involvering i større beslutninger, som tages på centralt plan. Men så snart der var taget større beslutninger på centralt plan, var der stor involvering på lokalt plan. Medarbejderne inviteredes til møder, hvor der informeredes, og hvor de kunne få indflydelse på implementeringen af beslutningerne.

Socialcenteret var præget af "involveringstræthed" forstået på den måde, at medarbejderne følte, at de havde siddet til adskillige møder, hvor de var kommet med idéer og havde prioriteret mellem alternativer. Efterfølgende havde centrale beslutninger betydet, at alle de gode idéer og prioriteringer var blevet overflødige, hvilket virkede temmelig demotiverende. Dette har haft stor indflydelse på gennemførelsen

af projektet, idet medarbejderne har været meget tilbageholdende med at deltage, og fordi ledelsen har været tilbageholdende med at belaste medarbejderne med yderligere tiltag.

7.5.4.5 Effekt af metode og APV-forløbet

Der er ikke gennemført opfølgende spørgeskemaundersøgelse på socialcentret.

7.5.5 Diskussion og konklusion om Kulturdialogmetoden

De to steder hvor metoden har været anvendt fuldt ud i APV-forløbet har resultatet været to omfattende handlingsplaner. De gennemfører alle de senere faser i en APV. Dog ikke vurdering af sygefraværets betydning. Metoden indeholder ikke en kortlægningsfase, men kan med fordel anvendes i forlængelse af andre kortlægningsmetoder. Metoden har fokus på styring og ledelse af APV-forløbet og på vigtigheden af fase 0. En god metode der formentlig kræver en kompetent konsulent for at bidrage til fastlæggelse af de væsentlige undertemaer og til at understøtte processen.

Kulturdialogmetoden har sit afsæt i et allerede afgrænset problemområde. Mens SFO tog udgangspunkt i en allerede gennemført kortlægning, tog Psykoterapeutisk behandlingscenter udgangspunkt i en drøftelse af hvilket tema, der var mest presserende for flest. Projektgruppen kom herved til at spille en afgørende rolle for arbejdspladsens udvikling, hvilket betyder at gruppen skal sammensættes velovervejende og have stor legitimitet.

Kulturdialogen tager udgangspunkt i en eksplicit formulering af sammenhængen mellem kultur og psykisk arbejdsmiljø. Fokuseringen på arbejdspladsens kultur skaber nysgerrighed, giver mulighed for at komme i dybden og gør det muligt for alle at tale med. Omvendt kan det eksplicitte kulturfokus også være afgrænsende i forhold til andre problemstillinger på arbejdspladsen som ikke vedrører kulturen. Fx for stor arbejdsomængde, stress og lignende.

Kulturdialogmetoden vægter den forberedende fase 0, hvor der bl.a. fokuseres på forankring af APV-forløbet i både ledelsen og i medarbejdergruppen, således at ejerskabet fastholdes gennem hele forløbet. Endvidere er der fokus på at forløbet afstemmes i forhold til andre tiltag og dagsordner, således at APV-forløbet samstemmes og koordineres med disse allerede fra starten.

Kulturdialogmetodens forberedende fase omfattede også præsentation af en struktur for APV-forløbet som skabte klarhed, ikke kun for projektgruppen, men som

også gjorde APV-forløbet let at formidle til og skabte klarhed for hele medarbejdergruppen. APV-forløbenes struktur skabte en *klarhed*, mens det er måden dialogerne blev gennemført på, nemlig

- i mindre grupper med forpligtelse til at levere et resultat
- fokus på et område, som de fleste fandt vedkommende for at opleve trivsel
- alle kom til orde og i dybde med et relevant tema

som gjorde det *meningsfyldt*, og skabte engagement.

Det kan opleves som en svaghed ved strukturen og den stramme ledelse af dialog-gruppemøderne, at der genereres nogle omfattende handlingsplaner, som der skal være tid til at følge op på. Det stiller store krav til ledelsen og projektgruppen. I de to cases hvor metoden blev fuldt anvendt fremkom der detaljerede og omfattende handlingsplaner. Om projektledelsen kan fastholde disse i den videre proces kan først afgøres efter at denne rapport er færdigskrevet.

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at der både i SFO'en og på Psykoterapeutisk behandlingscenter var en udbredt mobning. Dette blev ikke fanget ind. I SFO'en var temaet endog samarbejde og kommunikation, hvorfor man til dette særlige tema kunne have en vis forventning om, at temaet ville komme op i arbejdet med denne problemstilling (selv om det i dialogmetoder generelt er vanskeligt med den type temaer). Det skete ikke. På Psykoterapeutisk behandlingscenter var temaet anerkendelse, hvilket overordnet set også burde kunne fange mobning op. Men det skete heller ikke her. Dette må betragtes som en svaghed ved metoden, men samtidig skal det dog siges, at metoden som udgangspunkt ikke er en kortlægningsmetode, og temaet kommer ikke eksplicit på dagsordenen, hvis projektgruppen ikke gør det.

Metoden lægger op til, at der skal foretages et større indledende arbejde i APV-gruppen, styregruppen, sikkerhedsudvalget dvs. den gruppe, som har ansvaret for at gennemføre APV'en. Et sådant konkret arbejde med at udvælge det overordnede tema og opstilling af underliggende temaer giver et godt udgangspunkt for at ryste gruppen sammen indholds- og ansvarsmæssigt. Gruppen er ligeledes forpligtet på en række opgaver med at samle data ind fra grupperne og på at lave sammenfatninger undervejs. Metoden har således nogle styringsmærker, som er med til at føre processen igennem. Erfaringerne fra Psykoterapeutisk behandlingscenter med en koordinator, som er respekteret og har organisatorisk indsigt, synes at fremme et godt APV-forløb. Ligeledes har lederne i begge de to cases været engageret, deltagende og givet legitimitet til APV-forløbet. I Socialcenteret bidrog chefer og ledere ikke på samme måde til APV-arbejdet, men overlod det i stedet til perso-

ner, som ikke på samme måde havde autoritet i organisationen. Desuden var situationen præget af de store omvæltninger, der samtidig fandt sted organisatorisk.

Det synes således ikke at være nok, at metoden i sig har nogle styringsmærker, den kræver også at der skal være ledelse og styring af forløbet.

Andre faktorer med betydning for metodens succes

Det er ikke alene metoden der afgør om der kommer et bedre psykisk arbejdsmiljø ud af forløbet. En række andre faktorer spiller ind. Disse og deres samspil med metoden opsummeres nedenfor.

Begge steder, hvor metoden er anvendt fuldt ud, har der tidligere været iværksat kortlægninger, som har dannet baggrund for at bruge metoden. Metoden har her været anvendt i organisationer med dialog- og samarbejdsprægede kulturer inden for sektoren, hvor man arbejder med mennesker. Som sådan ligger metoden i forlængelse af en eksisterende dialogkultur.

Alle tre case-institutioner har været i en turbulent situation med store strukturelle forandringer. I de to institutioner, som gennemførte APV-processen fuldt ud, valgte man ikke at have fokus på de konsekvenser, sådanne forandringer har for det psykiske arbejdsmiljø. De har så at sige fokuseret på det, de kan gøre noget ved.

De to steder, hvor metoden her har været anvendt fuldt ud har den øverste ledelse været med i projektgruppen og dermed givet stor legitimitet og opbakning i organisationen. Projektgruppen har ligeledes været sammensat så den understøttede legitimiteten og opbakningen i organisationen. I SFO'en var relevante tillids- og sikkerhedsrepræsentanter med ud over lederne. På Psykoterapeutisk behandlingscenter var der repræsentanter for faggrupperne, netop for at understøtte temaet om anerkendelse på tværs af faggrupper og forskellighed. Det ligger ikke i metoden som sådan, men kunne indarbejdes i den.

Metoden er velstruktureret og har en klar beskrivelse af forløbet. Det viste sig at være et væsentligt element i en god APV-proces, hvor dialogen kan føre i mange retninger. Men i og med at der på forhånd var lagt struktur og procedure for forløbet blev der sat en ramme som muliggjorde systematisk opsamling på dialogen. På Psykoterapeutisk behandlingscenter fremhæves det i interviewene, at det ikke så meget er det dialogprægede ved metoden, der er væsentligt, men derimod dens evne til at skabe et struktureret og styret forløb, samt at den skaber nogle rammer

i hvilke det var muligt at føre en dialog om det psykiske arbejdsmiljø, som ellers ikke bliver ført.

Erfaringerne fra de gennemførte cases tyder på, at det er nødvendigt at der er tilknyttet en konsulent med kendskab til metoden. Det gælder processen med at vælge tema og undertemaer og det gælder som sparringspartner til processen. Denne sidste del kan formentlig godt klares af organisationen selv, hvis man har personer med projektledelseskompetencer i organisationen og bruger dem.

I og med at metoden forløbsmæssigt er velbeskrevet og veldefineret er de væsentligste kompetencer i denne metode i fase 0 projektlederkompetencer, under kulturdialogen og organisationskulturfaglige kompetencer, og i de senere faser mere processtyrings- og faciliteringskompetencer. Hvis der findes sådanne i organisationen er det sandsynligt, at man uden konsulent kan gennemføre metoden efter grundigt at have sat sig ind i denne. I de to cases var der et fint samspil mellem konsulenten og APV-gruppen/koordinatoren.

Hvis der er større konflikter, uro eller på anden måde uoverensstemmelser i organisationen kan det være nødvendigt at have en konsulent udefra. En konsulent udefra har den væsentlige funktion at være uafhængig af eksisterende interesser m.v. i organisationen. Dette giver ofte "ro" til, at processen kan forløbe optimalt. En konsulent med særlig viden om det valgte tema vil have mulighed for at styre processen gennem de eventuelt vanskelige dele.

I den ene case var handlingsplanen ikke implementeret, hvorfor man ikke kan forvente en positiv effekt. Der var dog i denne case positive tendenser på stort set alle parametre om end ikke markant nok til at man statistisk kan tale om en forbedring. Dette kan skyldes, at selve dialogprocessen i sig selv har haft en effekt, idet dialogen om den anerkendende kultur på det personlige og relationelle niveau i sig selv kan have givet en effekt. I den anden case, hvor dele af handlingsplanen er gennemført, var fokus i indsatserne kommunikation og samarbejde. Her er forudsigelighed og rolleklarhed forbedret, mens social støtte og feedback fra kollegaer er gået tilbage. Ellers er der mindre positive tendenser i flere af parametrene omkring ledelse og samarbejde. Også her kan dialogen undervejs have spillet en rolle, idet alle har deltaget i dialogmøderne.

7.6 Selvevalueringsmetoden

Konklusion

Selvevalueringsmetoden indeholder alle APV faser bortset fra sygefravær. Endvidere indeholder metoden væsentlige elementer af fase 0, herunder mulighed for tilpasning til virksomheden og organisering af selvevalueringsforløbet. Metoden er veldefineret med hensyn til struktur, proces og aktørernes roller og organisering. Disse forhold er metodens væsentligste styrker. En udfordring i metoden er kortlægningens kvalitet, og om man får skabt tilstrækkeligt bred forankring i medarbejdergruppen.

På Hotellet blev metoden afprøvet i en stærkt tilpasset og reduceret form både i forhold til evalueringens rammer, indhold og deltagere. Alligevel førte Selvevalueringsmetoden frem til en handlingsplan med konkrete og relevante løsningsforslag i forhold til den prioriterede problemstilling, der vil kunne forbedre arbejdsmiljøet indenfor et afgrænset område af det psykiske arbejdsmiljø og for en begrænset målgruppe.

Fase 0	Kortlægning	Beskrivelse Vurdering	Sygefravær	Prioritering	Handlingsplan	Retningslinjer
--------	-------------	--------------------------	------------	--------------	---------------	----------------

7.6.1 Den almene metodebeskrivelse

Idéen med selvevalueringsmetoden er, at arbejdspladsen gennem en struktureret og styret dialog mellem medarbejdere og ledere får evalueret udviklingen i samarbejde og trivsel og får konkretiseret forbedringsmulighederne. Metoden bygger på repræsentativitet, ligeværdighed og politisk balanceret inddragelse. Der er erfaringer med, at metoden kan anvendes i miljøer med tydelig A-B opdeling, idet den åbner op for, at forskellene mellem ledelsens og medarbejdernes opfattelser ikke er uovervindelige, og dermed styrker det gensidige tillidsforhold. Metoden kombinerer en forhandlings- og samarbejdstilgang, idet evalueringen foregår hhv. i adskilte A og B side grupper og samlet med alle. Kritiske punkter er, om repræsentativiteten giver tilstrækkeligt engagement i hele målgruppen, om kortlægningen bliver dækkende for alle relevante områder af det psykiske arbejdsmiljø, og om en reel ligeværdighed mellem A og B side opnås.

Selvevalueringsmetoden er ikke udviklet specifikt til APV, men bygger på samme tankegang. Metoden dækker APV-faserne kortlægning, vurdering, prioritering, input til handlingsplan samt rammer for opfølgning. Endvidere indeholder metoden væsentlige elementer af en fase 0; herunder organisering af selvevalueringen, meto-

detilpasning og valg af ordstyrer til selvevalueringen. Metoden er veldefineret med hensyn til proces, struktur og aktører, og er forankret organisatorisk i eksisterende samarbejdsfora på arbejdspladsen.

Organisering af selvevalueringen

Metoden tager udgangspunkt i sikkerheds- og/eller samarbejdsudvalgene (SiU/SU), der er ansvarlige for selvevalueringen. SiU/SU udpeger en tovholdergruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter, som står for planlægning og styring af selvevalueringen. Tovholdergruppen udpeger endvidere deltagere til selvevalueringen (selvevalueringsgruppen), som består af et ligeligt antal repræsentanter fra hhv. ledelses- og medarbejderside, og gruppen sammensættes, så den repræsenterer målgruppens organisatoriske enheder og faggrupper, fx 5-6 personer fra hver side. Endelig vælges én fra tovholdergruppen, som skal styre selvevalueringsmødet.

- Sikkerhedsudvalg og/eller samarbejdsudvalg:
Styregruppe for selvevalueringen.
- Tovholdergruppen: Planlægger og styrer selvevalueringen.
Tovholdergruppen består af ledelses- og medarbejderrepræsentanter (fx sikkerhedsgruppen, tillidsrepræsentant) for de områder, hvor APV'en skal gennemføres.
- Selvevalueringsgruppen: Den gruppe, der gennemfører selvevalueringen.
Hele eller dele af tovholdergruppen vil typisk indgå i selvevalueringsgruppen.

Selvevalueringen består herefter af tre dele:

1. Planlægning af Selvevalueringen
2. Gennemførelse af Selvevalueringsmødet
3. Opfølgning på Selvevalueringen

Ad 1. Planlægning

Tovholdergruppen udvælger temaer og udarbejder derefter de underliggende udsagn, som skal evalueres. De overordnede temaer i den selvevalueringsmodel, som vi her tog udgangspunkt i er: Samarbejde, tillid, respekt, ledelse, social støtte og socialt samvær. Eksempler på udsagn kan være: "Jeg har gode muligheder for at arbejde på tværs af afdelinger" og "Jeg oplever, at lederne er gode til at vise respekt for andre synspunkter". Også andre temaer kan inddrages, hvis de er relevante for arbejdspladsen. Der er ikke krav til, hvor mange temaer der skal evalueres.

res. Efter at udsagnene er formulerede, udarbejdes arbejdsplan med de valgte udsagn. Selvevalueringen planlægges, og der afsættes 1-2 dage hertil.

Ad 2. Selvevalueringen

Selvevalueringen kan afholdes over et eller flere møder. *Første trin* i evalueringen er, at A og B siden hver for sig evaluerer de valgte udsagn. Hvert udsagn kommenteres og vurderes af alle deltagere, hvorefter gruppen foretager en prioritering af de væsentligste udsagn, fx to udsagn indenfor hvert tema.

Næste trin er, at A og B grupperne mødes og drøfter vurderinger og prioriteringer. Der ses på sammenfald, og en fælles prioritering foretages.

Sidste trin i selvevaluering er, at den samlede gruppe drøfter sig frem til forbedringsmuligheder og løsningsforslag i forhold til de i fællesskab prioriterede udsagn. Selvevalueringen munder ud i en række handlingsforslag.

Ad 3. Opfølgning

Tovholdergruppen sammenskriver og præciserer input'ene til en handlingsplan.

SIU/SU behandler og træffer beslutning om handlingsplanen og står for opfølgningen.

Ressourceanvendelse til metoden

Aktivitet	Aktører	Timer	Faktiske forbrugte timer på Hotellet
Metodetilpasning Planlægning af Selvevalueringen -	Tovholdergruppen ex. 4 personer 2 møder á 3 timer	24 timer	24 timer
Selvevalueringsmødet	Selvevalueringsgruppen ex 12 personer 1. dags varighed 2 dage varighed	90 timer 180 timer	10 timer
Opfølgningsmøde	Tovholdergruppen 1 møde á 3 timer	12 timer	
Timer i alt		126 - 216 timer	34 timer
Timer pr deltager		10,5 - 18	5 timer

Potentielle styrker og svagheder ved metoden

Metoden indeholder alle APV-faserne med undtagelse af sygefravær. Derudover omfatter metoden organisering af selvevalueringsprocessen samt en proces med tilpasning af metoden til virksomheden.

Forankring og ejerskab

Organisering af selvevalueringen med styregruppe og udpeget tovholdergruppe med særlig forpligtelse er en fordel, fordi det sikrer, at der bliver taget stilling til en organisering og styring af selvevalueringen, og fordi det understøtter en forankring af selvevalueringen i eksisterende samarbejdsfora og et ejerskab til gennemførelse af selvevalueringen.

Styring af selvevalueringsmødet

At en fra tovholdergruppen styrer selvevalueringen, kan være både en styrke og en svaghed. Det understreger arbejdspladsens ansvar for selvevalueringen, men kan også være en vanskelig opgave, hvis ikke man har tilstrækkelige erfaring med mødeledelse og besidder en naturlig autoritet. Dertil kommer, at opgaven kan være meget vanskelig, hvis der er større interesse- og/eller personkonflikter i gruppen.

Repræsentativitet og opbakning for målgruppen

Selvevalueringsmetoden bygger på, at en udvalgt gruppe medarbejdere og ledere repræsenterer arbejdspladsens synspunkter i selvevalueringen, hvilket kan være en ulempe i forhold til en bred forankring og opbakning i målgruppen. Det stiller krav til, at de udvalgte forstår denne opgave, har fingeren på pulsen i forhold til arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, kan bringe informationer og forslag ind og ud af gruppen samt kan lægge egne kæpheste til side.

Ligeværdighed og politisk afbalanceret

Metoden har den fordel, at kortlægning, vurdering og prioritering sker i to trin; først adskilt i hhv. A og B side grupper, dernæst samlet for hele gruppen. Opdelingen i A og B side grupper giver mulighed for, at interessegrupperne kan drøfte sig frem til en fælles forståelse for problemstillingerne og holdning til udsagn og prioriteringer, så man i den efterfølgende fælles drøftelse ikke står alene med sin holdning og er især tænkt som en beskyttelse af den enkelte medarbejder. Magtrelationerne mellem ledelse og ansatte udlignes naturligvis ikke. Ledelsen kan komme til at dominere, fordi de har den formelle magt og reelt har beslutningskompetencen, når handlinger skal føres ud i livet. Endvidere kan ledelsen have større viden om virksomhedens fremtid, som har betydning for det fremtidige psykiske arbejdsmiljø.

Metodetilpasning

Idéen med metodetilpasningen er at sikre relevant og nærværende kortlægning, der tager udgangspunkt i virksomhedens eget sprog om det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at skabe engagement i forhold til selve evalueringen og til den efterfølgende proces. Tovholdergruppens udvælgelse af temaer og definering af udsagn anses som en vigtig proces i forhold til at skabe ejerskab i gruppen.

Kortlægning

Metoden sikrer ikke bred kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Temaer og udsagn defineres af tovholdergruppen. Der er ingen regler for, hvor mange temaer og udsagn, der skal indgå i evalueringen, og der indgår ikke nødvendigvis fagekspertise i udvælgelsen. Følsomme emner som fx samarbejdsproblemer og mobning, "blinde pletter" samt problemstillinger, som man ikke kan se løsninger på, kan let blive overset.

Prioritering

Der er fordele og ulemper ved prioriteringsmåden. Prioritering bygger på konsensus, dvs. sammenfald mellem A og B sidens ønsker. Det kan betyde, at det der opleves som vigtige for den ene part, men ikke for den anden, ikke bliver prioriteret – ligesom enkelte personers (store) problemer kan forsvinde i prioriteringen.

Ledelsens deltagelse i prioriteringen kan ses som en fordel, idet bredere perspektiver, som fx virksomhedens strategi, inddrages, prioriteringerne bliver mere realistiske og får mere vægt. Endvidere kan ledelsens medvirken betyde kortere besluthingsveje og hurtigere beslutninger. En risiko kan dog være, at løsningsrummet ikke udforskes tilstrækkeligt.

7.6.2 Anvendelse af Selvevalueringsmetoden på Hotellet

Kort om Hotellet

Hotellet er et relativt nyt hotel i en international hotelkæde. Hotellet har omkring 140 ansatte. Personalet repræsenterer rigtig mange forskellige nationaliteter. Målggruppen for APV-projektet var ansatte i køkken, restaurant og konference samt en administrativ afdeling, i alt 62 ansatte.

Hotellet kunne vælge mellem at afprøve spørgeskemametoden eller selvevalueringsmetoden. Valget faldt på selvevaluering, da den bygger på repræsentativ deltagelse på tværs af organisationen.

7.6.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

APV-projektet blev organisatorisk forankret i Hotellets sikkerhedsudvalg, som besluttede, hvilke afdelinger der skulle deltage. Sikkerhedsgrupperne for de tre afdelinger skulle udgøre både tovholdergruppen (APV-gruppen) og selvevalueringsgruppen for selvevalueringen. Der blev afholdt 2 planlægningsmøder med den eksterne konsulent, hvor fremmødet var begrænset. Den administrative afdeling trak sig før projektet kom rigtigt i gang.

Planen var, at tovholdergruppen skulle definere temaer og formulere udsagn til selvevalueringen, men det oplevede deltagerne som kunstigt og omstændeligt. I stedet blev det besluttet at tage udgangspunkt i temaer fra en trivselsundersøgelse, som Hotellet var i gang med. Trivselsundersøgelsen pegede på udviklingsområder indenfor områderne uddannelse, udviklingsmuligheder, anerkendelse og konflikter. Undersøgelsen pegede også på samarbejde og kommunikation, men disse temaer blev fravalgt, idet de skulle indgå i et HR-projekt, se senere.

Gennemførelse af selvevalueringen

Fremmødet til selvevalueringsmødet var begrænset til afdelingscheferne fra henholdsvis køkken og restaurant/konference, en tillidsrepræsentant fra tjenerområdet samt personaleudviklingschefen. Tillidsrepræsentanten blev hentet ind på dagen, og han havde begrænset forudgående kendskab til projektet og metoden. Deltagersammensætningen gjorde det ikke muligt, at fastholde et første trin i evalueringen – der hvor kortlægning, vurdering og prioritering skulle ske i adskilte interessegrupper (A og B side).

Konsulenten styrede mødet. Hun indledte med en kort præsentation af mødets formål og program. Efter en kort proces, hvor deltagerne gensidigt interviewede hinanden med udgangspunkt i udsagn fra de udvalgte trivselsresultater, konkretiserede deltagerne den problemstilling, de ønskede at arbejde med: "Bedre uddannelsesforløb for kokke- og tjenerelver". Konsulenten overtog derefter igen facilitering af mødet, problemstillingen blev nærmere beskrevet og vurderet, og der kom en række konkrete forslag til forbedringer frem. Øvrige problemstillinger omkring uddannelse, udviklingsmuligheder, anerkendelse og konflikter blev ikke nærmere vurderet.

Mødet var på forhånd berammet til 1½ time, men kom til at vare 2 ½ time.

Opfølgning

Konsulenten færdiggjorde handlingsplanen, som blev overgivet til køkken og restaurantchef. Handlingsplanpunkterne var:

- Der skæres ned på antal elever, så der er mere tid til den enkelte elev
- Indtag af elever planlægges, så eleverne er på forskelligt uddannelsesniveau
- Elever indgår ikke i vagtplanen

Der er ikke efterfølgende holdt møde i APV-gruppen. Handlingsplanen er planlagt gennemført 2008.

7.6.2.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

APV- gruppen (tovholdergruppen)

APV-gruppen bestod af sikkerhedsgrupperne fra de deltagende afdelinger samt personaleudviklingschefen. APV-gruppen blev indkaldt til to planlægningsmøder og selvevalueringsmødet, men fremmødet var yderst svingende og gruppen kom aldrig til at fungere som tovholdergruppe for selvevalueringen. APV- møderne blev ikke planlagt, så de sikrede sikkerhedsrepræsentanternes deltagelse.

Ledelsens rolle

Heller ingen fra ledelsen tog ejerskab og ansvar for at APV-forløbets fremdrift, hverken for det samlede forløb eller forløbene på afdelingsniveau. Personaleudviklingschefen var ansvarlig for APV-projektet og indgik i APV-gruppen sammen med køkken- og restaurantchef. Personaleudviklingschefen havde i perioden en længe-revarende sygeorlovperiode. I en del af denne tid var der ingen, der havde ansvar for APV-projektet. Den mest gennemgående og engagerede ledelsesperson var køkkenchefen, der deltog aktivt i alle projektets aktiviteter samt motiverede medarbejderne til at udfylde første spørgeskema. Hans interesse indledningsvis var forebyggelse af stress, og man kan sige, at APV-forløbet ikke udviklede sig i denne retning.

7.6.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten faciliterede møderne og forsøgte at få gang i processen. Konsulenten tilpassede metoden efter virksomhedens ønske, skrev oplæg om metoden og processen, uddrog relevante temaer fra trivselsundersøgelsen, udformede udsagn, styrede selvevalueringsmødet og skrev referater fra møderne. Konsulenten foreslog mødedatoer og var den, der var mest aktiv i at drive projektet fremad. Efter en periode med stilstand foranledigede konsulenten et statusmøde med personaleudviklingschefen for at drøfte, om der var grundlag for at fortsætte projektet.

Det lykkedes kun delvist at bygge et tillidsforhold op til personaleudviklingschefen, mens den manglende kontinuitet i APV-gruppen gjorde relationsopbygning her nærmest umulig.

Konsulenten fik således en betydeligt mere styrende rolle, end der var lagt op til i metoden og i projektet. Resultatet blev, at konsulenten kom til at stå med et større ejerskab end virksomheden samtidig med, at den personlige relation og den forpligtelse, der kan ligge deri fra virksomhedens side, var begrænset.

7.6.2.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Konkurrerende HR projekt

Sideløbende med APV-projektet gennemførte HR på Hotellet et storstilet trivselsprojekt, som involverede alle medarbejdere og ledere på Hotellet, og som havde stor ledelsesmæssig bevågenhed og prioritet. Den intensive del af projektet forløb over 10-uger (forår 2007), hvor alle medarbejdere i grupper på tværs af organisationen blev inviteret til et 2-dages seminar. Dagen efter seminarerne afleverede medarbejdergruppen ønsker til forbedring af deres arbejdsdag og trivsel til en repræsentant fra ledelsen. Ledelsen udarbejdede handlingsplaner og indgik kontrakter med medarbejderne om løsning af de fremførte problemstillinger. Handlingsplanerne følges nu op på hhv. ledelsesmøder og afdelingsmøder.

Metoden i HR-projektet indeholdt kortlægning, handlingsplaner og opfølgning og havde dermed mange lighedspunkter med en APV proces. Både APV- og HR-projektet tog udgangspunkt i medarbejdertrivselsundersøgelsen. Indholdsmæssigt kom der mange temaer op, som påvirker medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø i hverdagen.

A-B side opdeling

Hotellet var ikke præget af en tydelig A og B-side opdeling. Branchen har generelt en stor personaleomsætning, især inden for kokke- og tjenerområdet. Magtrelationerne indenfor branchen er mere præget af, at man findes "nye græsgange", hvis man er utilfreds, end af interessekonflikter på arbejdspladsen, dvs. tradition for at man vælger en individuel frem for en kollektiv strategi. Stort personalegennemtræk har betydning for, hvor tæt man knytter sig til arbejdspladsen. Disse kulturtræk er også gældende for Hotellet. En af idéerne i Selvevalueringsmetoden er opdeling i A og B side i den indledende evaluering. Denne del kom ikke i spil på Hotellet, som heller ikke oplevede en sådan opdeling specielt relevant.

Metoden styrke i forhold til at være med til at bløde op på interessekonflikter og stålsatte holdninger til hinanden (A og B siden imellem) blev ikke oplevet som relevant på hotellet, men kom heller ikke i spil på grund af det lille fremmøde til selvevalueringen.

7.6.2.4 Effekt af metode og APV-forløbet

Selvevalueringsmødet tog udgangspunkt i uddannelse og udviklingsmuligheder, der under mødet blev indsnævret til bedre uddannelsesforløb for kokke og tjenerlever. I baseline undersøgelsen var medarbejdernes vurdering af udviklingsmuligheder på niveau med sammenligningsgruppen af danske lønmodtager (lidt bedre, men ikke signifikant). Medarbejderne på Hotellet scorede dårligere end landsgennemsnittet på krav i arbejdet, rollekonflikt, arbejde-familie konflikt, stress, udbrændthed og søvnbesvær – men disse forhold tog hverken selvevalueringen eller HR-projektet op. Det var således i forhold til baseline resultaterne ikke oplagt at arbejde med udviklingsmuligheder.

Selvevalueringen, i den begrænsede form den blev afprøvet, endte med en konkret handlingsplan. Tiltagene er relevante for kokke- og tjenerlevers uddannelse og udviklingsmuligheder, og vil kunne have en vis positiv afsmitning på det psykiske arbejdsmiljø i køkken og restaurant generelt, men har sandsynligvis ikke været hovedårsag til, at der blev peget på udviklingsmuligheder i trivselsundersøgelsen.

Selvevalueringsmødet var anledningen til, at cheferne for køkken og restaurant fik snakket sammen om elevforløbene og fik konkretiseret forbedringsforslag.

Svarprocent på den opfølgende spørgeskemaundersøgelser var alt for lav til at resultaterne kunne gøres op. Handlingsplanen er ikke ført ud i livet, hvorfor der heller ikke er kvalitative data på oplevet effekt.

7.6.2.5 Diskussion og konklusion - Selvevalueringsmetoden

Selvevalueringsmetoden dækker alle APV- faserne bortset fra sygefravær, og indeholder desuden organisering af evalueringsprocessen og en metodeudvikling/-tilpasning til virksomheden. Metoden er rimelig veldefineret med hensyn til struktur, proces og aktørers roller.

Selvevalueringsmetoden er blevet afprøvet på Hotellet, men i en stærkt tilpasset og reduceret form i forhold til den beskrevne metode. Det gælder i forhold til evalueringens rammer, indhold, deltagere og tid til gennemførelse af evalueringen. Selvevalueringen blev derfor en meget begrænset indsats med lille udbytte for Hotellet.

Væsentligste årsager var, at projektet ingen ledelsesmæssig prioritet havde. Det medførte, at ingen tog ejerskab, herunder påtog sig opgaven med at styre og lede APV-forløbet. Den anledning der blev skabt, til at ledelsens kunne trække virksomheden sig fra projektet, blev ikke taget.

En styrke ved Selvevalueringsmetoden er ellers dens fokus på organisering af selvevalueringen med præcisering af roller og ansvarsdeling mellem samarbejdsorgan, tovholdergruppe og selvevalueringsgruppen. Organiseringen præciseret med (tal-) stærk ledelsesrepræsentation og medarbejderrepræsentation skulle i princippet sikre både beslutningskraft og opbakning i medarbejdergruppen. På Hotellet blev APV- forløbet forankret i sikkerhedsorganisationen, og tovholdergruppen blev sammensat af de relevante personer i forhold til mulighed for forankring i organisationen og med den tilstrækkelige beslutningskompetence. At der ikke blev taget ejerskab tyder på, at APV-projektet ikke blev oplevet som vigtigt og meningsfuld for Hotellet. APV-projektet blev overhalet inden af HR projektet, som dels havde meget større status i organisationen, dels var et langt mere omfattende projekt initieret oppefra (koncernniveau).

At ledelsen på Hotellet ikke tog initiativ til at trække sig fra projektet, da konsulent etablerede en anledning (statusmøde) kan i denne sammenhæng mere tolkes som en understregning af manglende ejerskab og ansvarstagen til APV-projektet end et dybtfølt ønske om at gennemføre projektet.

For konsulenten betød det, at hun kom til at styre og tage mere ejerskab, end rimeligt er. Det er en velkendt problemstilling for konsulenter involveret i projekter som dette. Konsulenten føler en særlig forpligtelse overfor projektet om at få virksomheden til at følge projektets plan. I kundebestilte konsulentopgaver vil konsulenten i højere grad skyde bolden tilbage til kunden med besked om at vende tilbage, når de er parat til at arbejde med problemstillingen.

Tilpasning af metoden fandt deltagerne langsommeligt og omstændeligt, hvilket kan pege på manglende accept af metoden og/eller understrege deltagernes manglende ejerskab til APV-projektet. Det kan dog også skyldes, at det var kunstigt at sidde i en så lille gruppe, hvor gruppens størrelse sætter grænser for kreativitet og den gensidige inspiration.

Adskillelse i A og B side i en del af selvevalueringen fungerede ikke på Hotellet. Konteksten inden for hotel og restaurationsbranchens sætter grænser for metodens styrke i forhold til at kunne medvirke til at bløde op på interessekonflikter og stål-

satte holdninger til modparten. Konkret på Hotellet var fremmødet alt for ringe til at det praktisk kunne lade sig gøre.

Selvevalueringen forgik ikke i et ligeværdigt og politisk balanceret forum, men med ledelsesdominans. Det blev reelt lederne, der kom til at sætte dagsordenen, hvilket kan være med til at forklare det snævre evalueringstema. En fordel ved hotellets selvevaluering var, at der var personsammenfald mellem dem, der prioriterede og dem, der havde beslutningskompetence. Intentionen med ligeværdighed og politisk balance er god, men det kan diskuteres, om det er realistisk. Ud over at ledelsen har den formelle magt og beslutningskompetence, vil ledelsen ofte sidde inde med større viden og indsigt i produktionsmæssig forhold og fremtidsplaner, og dermed have en anden baggrund for vurdering og prioritering. Når der ikke er konflikter mellem medarbejdernes og ledernes ønsker, er det kun en fordel, at lederne kan bidrage med denne viden, men det kan også forholde sig modsat. Er lederne mere veluddannede og bedre formuleret omkring de problemstillinger, der kommer op, kan det også få betydning for magtrelationerne i selvevalueringen.

Selvevalueringsmetoden blev langt fra gennemført efter bogen, og metodens styrker slet ikke udnyttet. Alligevel blev der udarbejdet en handlingsplan med konkrete og relevante løsningsforslag i forhold til den prioriterede problemstilling. Handlingsplanen vil kunne forbedre arbejdsmiljøet indenfor et afgrænset område af det psykiske arbejdsmiljø og for en begrænset målgruppe.

7.7 Spørgeskemametoden

Konklusion

Spørgeskemametoden er primært en kortlægningsmetode. I forhold til APV-forløbet dækker spørgeskemametoden: Forberedelse (organisatorisk/logistisk, forankring), kortlægning og, til en vis grad, input til beskrivelse og vurdering. Metoden er ikke fastlagt i forhold til, hvordan man klarer de efterfølgende faser, men der findes generelle vejledninger, som giver en ramme. Den kan ikke stå alene men kræver, at den suppleres af andre metoder – ofte en dialogmetode. Metoden gør det muligt at gennemføre en opfølgingsundersøgelse for at måle, om de gennemførte ændringer har ført til de ønskede forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. Metoden er velegnet til arbejdspladser, hvor der er et stort ønske om anonymitet eller videnskabeligt grundlag for APV'en. Metoden kræver en stor indsats i forhold til ledelse og styring samt opbakning fra ledere og medarbejdere. Det kan være en stor hjælp, og nogle gange en forudsætning, at en konsulent inddrages.

Metoden har været afprøvet i 2 virksomheder – Betonvirksomheden og Universitetsinstituttet. Den førstnævnte stoppede, efter at handlingsplanen var udarbejdet. Universitetsinstituttet opnåede gode resultater.

Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge-fravær	Prioritering	Handlings-plan	Retnings-linjer
--------	--------------	--------------------------	-------------	--------------	----------------	-----------------

7.7.1 Den almene metodebeskrivelse

NFA's nye mellemlange spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø (Tre-dækker II) er et værktøj til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Formålet med metoden er at give et omfattende og nuanceret billede af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø baseret på den nyeste viden om psykisk arbejdsmiljø. Spørgeskemaresultaterne tjener som et udgangspunkt for diskussioner og til at udvikle løsninger og handlingsplaner. Tre-dækker II er et valideret og teoribaseret redskab til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø.

Spørgeskemaet er udviklet til brug for arbejdsmiljøprofessionelle, konsulenter, HR-afdelinger, organisationer m.v. Der findes en række baggrundsinformationer (om spørgeskemaers konstruktion og andre relevante emner) og især to bilag⁴, som

⁴ "Bløde retningslinier for brugen af AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø" og "Indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø – hvad virker". Begge dokumenter findes på NFA's hjemmeside: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/>

giver vejledning i gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen og retningslinier for det videre forløb.

Generelt er en spørgeskemaundersøgelse bedre egnet til virksomheder med mindst 20 ansatte, da den opererer med gennemsnitsværdier, og det enkelte svar kommer til at spille en for stor rolle i mindre grupper.

Forberedelse

Spørgeskemaundersøgelsen med Tre-dækker II kræver ikke en indholdsmæssig forberedelse, fordi spørgeskemaet ligger klart og er ekspertbestemt. Det er meningen, at man skal bruge standardversionen for at sikre, at alle emner er dækket. For at alle relevante ansatte kan få et spørgeskema, skal virksomheden levere en liste med alle ansatte, der skal være med i undersøgelsen. Hvis virksomheden er større, kan listen også indeholde oplysninger om baggrundsdata - for eksempel afdeling og nærmeste leder.

Gennemførelse af undersøgelsen og rapport om resultaterne

Tre-dækker II kan besvares på papir eller elektronisk. Når resultaterne er samlet ind, produceres en standardrapport ved hjælp af et softwaresystem. Standardrapporten indeholder en sammenfatning (gennemsnit) af alle spørgsmål for hele virksomheden. Hvis virksomheden er stor nok, kan der også produceres rapporter for mindre grupper/afdelinger. Hvis der udregnes gennemsnit for grupper på under 15 personer, bør de implicerede give deres udtrykkelige samtykke.

I rapporten vises der en oversigt over gennemsnitsresultater for hvert enkelt spørgsmål og hver dimension (som normalt omfatter 3-4 spørgsmål om det samme emne). Besvarelsenerne på spørgsmålene er sammenlignet med gennemsnittet for danske lønmodtagere. Allerforrest i rapporten er der en samlet oversigt, hvor man kan se resultaterne for den afdeling eller gruppe, som rapporten handler om. Her er der også sammenlignet med landsgennemsnittet. Væsentlige forskelle (på 5 point eller mere) er vist med brug af farverne rød, gul og grøn. Alle personer, som deltager i undersøgelsen, har ret til at kende resultaterne. I spørgeskemaet er der mulighed for yderlige kommentarer, som også kan betragtes som supplerende informationer.

Tilbage melding af resultater og det videre forløb

Resultaterne skal formidles og diskuteres under anvendelse af de nævnte vejledninger. Det vigtigste er, at resultaterne skal vurderes af virksomhedens ansatte ud fra virksomhedens egen situation. Dette betyder, at man ikke nødvendigvis har et

problem, fordi resultatet ligger dårligere end landsgennemsnittet. For det første skal man kunne "genkende" problemet. Selv om man fx har lav indflydelse, så behøver dette ikke at være et problem for de ansatte. For det andet skal der være vilje og ressourcer til at prioritere problemet. Og for det tredje skal der være tale om et forhold, som man faktisk kan lave om på. I den forbindelse skelner man mellem vilkår i arbejdet (som ikke umiddelbart kan ændres) og faktorer, der kan laves om på. For de prioriterede problemområder skal forslag til løsninger udarbejdes og ændringer gennemføres. Det er ikke på forhånd fastlagt, hvordan man arbejder med disse faser, og vejledningen henviser til, at det kan ske ved brug af forskellige metoder.

Opfølgningsundersøgelse

Det anbefales at gennemføre en opfølgningsundersøgelse på et senere tidspunkt for at måle, om de gennemførte ændringer har ført til de ønskede forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Ressourceanvendelse til metoden

Aktivitet	Aktører	Timer (25 pers.)	Faktisk for- brugte timer i Betonvirk- somheden (77 pers.)	Faktisk for- brugte timer Universitets- instituttet (80 pers.)
Forberedelse af Spørgeskema	APV-gruppen ex. 4 personer 2 møder á 3 timer	24 timer	36 timer	42 timer
Udfyldelse af spørgeskema	Alle medarbejdere ex 25 personer ½ timers varighed	13 timer	77 timer	40 timer
Tilbage melding på spørgeskema	2 timer ex. 25 personer	50 timer	77 timer	160 timer
Yderligere dialog om spørgeskema			85 timer	
Opfølgningsmø- der i APV-grp.		24 timer	24 timer	42 timer
Timer i alt		111 timer	299 timer	284 timer
Timer pr. delta- ger		4,4 t.	3,9 t.	3,6 t.

Potentielle styrker og svagheder

NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø er blevet udviklet af forskere og er blevet brugt af mange virksomheder gennem de sidste år, hvorfor der findes mange erfaringer med metoden. Forskerne arbejder på løbende at forbedre instrumentet, hvorfor der også findes en systematisk samling af erfaringer.

Potentielle styrker

- Brug af spørgeskema giver alle medarbejdere mulighed for at give udtryk for, hvad de synes om deres psykiske arbejdsmiljø.
- Anonymiteten beskytter den enkelte og giver mulighed for at udtrykke kritik eller gøre opmærksom på krænkende adfærd uden at skulle frygte sanktioner.
- Hvis svarprocenten er høj nok (min. 60 %) giver spørgeskemaresultaterne et repræsentativt og objektivt billede af det psykiske arbejdsmiljø.
- Spørgskemaresultaterne kan give mere legitimitet til at snakke om det psykiske arbejdsmiljø og dermed gøre det nemmere at komme i gang med en diskussion.
- Rapporteringen af resultaterne viser, hvordan virksomhedsresultater forholder sig til landsgennemsnittet, og udgør derfor et udgangspunkt for egne vurderinger.
- Spørgeskema giver mulighed for opfølgning for at se, om de ønskede forbedringer har fundet sted.
- Kortlægningen kan gentages med faste mellemrum for at få indblik i, hvordan virksomheden udvikler sig.

Potentielle svagheder

- Da metoden fokuserer meget på gennemsnittet for de grupper, der undersøges, er der en vis risiko for, at enkeltpersoner med et afvigende svarmønster overses (fx enkelte som trives meget dårligt i en afdeling, hvor trivslen generelt er meget høj).
- For at spørgeskemaet kan anvendes i alle jobgrupper, er spørgsmålene om arbejdsmiljøet formuleret på en generel og overordnet måde. Dette kan føre til opfattelsen af, at spørgsmålene ikke passer til medarbejdernes specifikke arbejdsmiljø.
- Det kan være svært at forstå termer og begreber, der bruges som skalaer og dimensioner i rapporterne, især hvis medarbejderne ikke er vant til at beskæftige sig med området.
- Det kan være svært for personer, der generelt har svært ved at læse og forstå længere tekster, at udfylde spørgeskemaet.

- Metoden påpeger ikke, hvorfor et bestemt problem optræder, eller hvordan det kan forbedres.
- Bagsiden af anonymiteten er, at den kan virke som en form for skjold, som man kan gemme sig bag.
- Rapporten kan opfattes som en karakterbog. Hvis rapporten viser mange dårlige resultater, kan det virke handlingslammende, konflikt skabende eller demotiverende.
- Uanset om der er mange eller få dårlige resultater, fokuserer spørgeskemaet på problemerne og støtter dermed ikke en løsningsfokuseret eller anerkendende tilgang.
- Spørgeskemaundersøgelser afspejler, hvordan situationen bliver opfattet i det øjeblik, undersøgelsen bliver gennemført. Situationen kan hurtigt ændre sig, således at resultaterne kan virke irrelevante.
- Der kan være en tendens til, at et spørgeskema fokuserer på nogle "faktorer" i arbejdsmiljøet, som man i princippet kan arbejde med uden at inddrage overvejelser omkring produktivitet, kvalitet og kerneydelse. At arbejde med disse faktorer kan derfor blive løsrevet fra det, der "egentlig betyder noget" på arbejdspladsen, nemlig at skabe gode produkter og ydelser.
- I mange sammenhænge kan en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø være en måde at signalere, at man (ledelsen) prioriterer området og gerne vil "gøre noget". Når det så er sket, kan der være en tendens til, at denne kortlægning træder i stedet for de handlinger, der skulle forbedre forholdene.

7.7.2 Anvendelse af metoden i Betonvirksomheden

Kort om Betonvirksomheden

Virksomheden producerer betonelementer efter ordre. Virksomheden er en del af en koncern med fire produktionsenheder. Den her deltagende produktionsenhed har ca. 200 ansatte fordelt på produktion, tegnestue, salg og administration. Tegnestuen og 3 produktionshaller indgik i APV-projektet.

Betonvirksomheden udgik af APV-projektet efter de havde udarbejdet handlingsplaner. Dette skete i forbindelse med udskiftning af fabrikschef.

For Betonvirksomheden, der udspringer af ingeniørverdenen, var spørgeskemametoden umiddelbart et oplagt valg, fordi metoden var genkendelig og forståelig. Det var også vigtigt, at alle blev inddraget i kortlægningen. Selvevaluering, som var den anden metode, som Betonvirksomheden kunne vælge inddrog ikke alle medarbejdere, hvorfor de valgte spørgeskemaet. En del af de ansatte (tegnestuen) var meget skeptiske overfor metoden, fordi de mente, at en spørgeskemaundersøgelse

gav et forkert billede af deres psykiske arbejdsmiljø. Men pga. en særlig indsats fra direktøren og sikkerhedslederen lykkedes det at motivere de ansatte til at deltage. Sikkerhedsudvalget var projektgruppe, og sikkerhedslederen var tovholder.

Betonvirksomheden har to gange tidligere kortlagt det psykiske arbejdsmiljø, men havde begrænset erfaring med, hvordan man kommer videre med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Betonvirksomheden gik med i projektet, fordi de gerne vil have hjælp til – og få nogle erfaringer med – at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

7.7.2.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Metodevalget blev truffet af sikkerhedsudvalget, men det var i særdeleshed direktøren, der talte for valget af spørgeskema. Direktørens begejstring og indsats for gennemførelsen og opfølgning på spørgeskemaundersøgelsen gav stor status til indsatsen lige fra starten, men også i det videre forløb. Metodens anvendelse blev forberedt på en god måde: I tegnestuen, hvor medarbejderne var meget kritiske over for metoden, gennemgik afdelingslederen alle spørgsmål i spørgeskemaet og fik derved overbevist medarbejderne om, at dette spørgeskema var ok. Derudover var der tilsagn om opfølgning, som motiverede alle medarbejderne til at deltage.

Kortlægning, beskrivelse og vurdering

I Betonvirksomhedens produktionshal tog man højde for læsesvage medarbejdere, ved at spørgsmålene og svarmulighederne blev læst op. Der blev skrevet én fælles rapport for, samt én til medarbejderne i produktionen og én til medarbejderne i tegnestuen.

Spørgeskemaresultaterne blev fremlagt på SiU og derefter formidlet til alle medarbejderne. SiU besluttede på grundlag af spørgeskemaresultaterne, hvad der skulle arbejdes videre med: 1) I Tegnestuen var det kvantitative krav samt indflydelse og udviklingsmuligheder. 2) I Produktionshallerne var det forudsigelighed samt tillid og troværdighed. Der skete en yderligere indkredsning af disse problemstillinger via dialogmøder. I tegnestuen deltog alle medarbejderne, og man besluttede at lægge en proces ind, hvor medarbejderne fik 14 dage til at prioritere mellem forslag fra dialogmødet samt tilkendegive, om den videre proces skulle gennemføres med inddragelse af alle eller med en mindre gruppe. I produktionshallerne deltog de 3 sikkerhedsgrupper samt yderligere 3 medarbejdere fra hver hal. Møderne resulterede i en konkretisering af de prioriterede problemer og input til handlingsplanerne.

Prioritering, handlingsplan og retningslinjer for handlingsplan

På baggrund af dialogmøderne udarbejdede medarbejderne følgende handlingsplaner:

Prioriterede problemstillinger	Forslag til handlingsplan: Produktionshallerne
Forudsigelighed	Opdatering af støbeplan (hal a) Mobiltelefon til de enkelte bindesjak (hal a) Bedre daglig planlægning (hal b) Mere stabile medarbejdere (hal b) Mere plads i hallen (hal b) Formkort skal være troværdige mht. mål, dato mv. (hal c) PC til formværksted (hal c)
Tillid og troværdighed ml. ledelse og medarbejdere	Tegningsrettelser via arbejdsleder (hal a) Uddannelse til arbejdsleder, mere positiv og konstruktiv (hal a) Én arbejdsleder pr. hal (hal b) Ledelsen skal være åben og ærlig (hal b) Tænk før du taler (hal b) "gamle" medarbejdere skal have tillid til nye medarbejdere og være gode rollemodeller for nye (hal b)

Prioriterede problemstillinger	Forslag til handlingsplan: Tegnestuen <i>- medarbejderne blev bedt om at prioritere 3</i>
Kvantitative krav	Etablering af ad hoc projektgrupper Faste projektteam over længere tid Ændring af procedure i tegnings- og armeringsarbejde Begrebet sagsingeniør/leder skal være mere åbent Køb af projekthjælp i spidsbelastninger Afklaring af, hvem har ansvaret/lyst til hvad i projektgruppen
Indflydelse	Afklaring: Hvem har ansvaret – hvem går man til ved ønske om - indflydelse, valg af sager, standardisering - udvikling Dialog med SAP-folk om ønsker/prioritering
Udviklingsmuligheder	Tegninger til tiden – større viden om hinandens arbejde, inkl. salgsafdelingen Interne kurser - armeringsføring

	- beregning - udførelse af tegninger
--	---

Opfølgning skulle ske på sikkerhedsudvalgets møder og på statusmøder hver 14. dag mellem sikkerhedsgrupperne og sikkerhedslederen.

Handlinger i forlængelse af handlingsplan

Selv om Betonvirksomheden trak sig fra projektet, før end den største del af handlingsplanerne kunne blive gennemført, førte APV-forløbet til et tættere samarbejde mellem tegnestue og produktion, samt at hver produktionshal fik egen arbejdsleder.

7.7.2.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Sikkerhedsudvalget udgjorde projektgruppen. Direktøren deltog aktivt i alle projektets møder og aktiviteter. Det lykkedes dermed at få lederens commitment til metoden. De lokale sikkerhedsgrupper (som lokale APV-grupper) deltog aktivt og engageret i projektets aktiviteter, men opfattede derudover ikke, at de havde en rolle i projektets fremdrift.

Projektet havde stor opbakning fra daværende direktør og fra sikkerhedslederen, som tog et tydeligt ansvar for gennemførelse og opfølgning på projektets aktiviteter. Direktøren deltog aktivt i alle projektets møder og aktiviteter. Direktøren valgte selv at tilbagemelde spørgeskemaresultaterne til såvel de medvirkende produktionshaller som de øvrige haller for at sikre en ensartet tilbagemelding og undgå mistolkninger og misforståelser.

Projektet havde et godt forløb fra fase 0 op til udviklingen af handlingsplanen, som man også begyndte at omsætte til konkrete handlinger.

7.7.2.3 Konsulentens rolle

Konsulenten bidrog til planlægningen af APV-processen, læste spørgeskemaet op for produktionsmedarbejderne og stod til rådighed for spørgsmål. Konsulenten tilbagemeldte spørgeskemaresultaterne til sikkerhedsudvalget, samt planlagde og gennemførte dialogmøderne i produktionshallerne og i tegnestuen. Konsulenten fungerede desuden som sparringspartner for sikkerhedslederen. Såvel denne som direktøren gav udtryk for, at det var godt at have en konsulent, som kunne puste dem i nakken.

7.7.2.4 Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Arbejdsmiljøarbejdet var (i hvert fald indtil direktørskiftet) højt prioriteret på Betonvirksomheden med en ansat sikkerhedsleder og en velfungerende sikkerhedsorganisation. For APV-projektet betød en velfungerende sikkerhedsorganisation, at det var let at lave aftaler vedr. projektet, og at aftalerne blev overholdt. En af årsagerne til, at sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet var så velfungerende, var, at sikkerhedslederen var den tidligere direktør for Betonvirksomheden. Han var kendt og vellidt i hele organisationen og var med til at give arbejdsmiljøarbejdet status.

Sideløbende med APV-projektet gennemførte Betonvirksomheden et LEAN pilotprojekt. Det kan være en udfordring at holde fast i arbejdsmiljøprojekter samtidig med gennemførelse af mere produktionsnære ledelsesinitierede projekter. I den tid, Betonvirksomheden medvirkede i APV-projektet, lykkedes det at fastholde opmærksomhed på både LEAN og APV-projektet, fordi direktøren så en tæt sammenhæng mellem LEAN og medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø.

Midt i gennemførelsesfasen indsatte koncernledelsen en ny direktør på Betonvirksomheden med den opgave at spare et stort beløb. Den ny direktør besluttede at lukke projektet. På trods af forskellige forsøg fra sikkerhedslederens side lykkedes det ikke at overbevise direktøren om at fortsætte. Man indstillede derfor alle aktiviteter i forbindelse med projektet, og den opfølgende spørgeskemaundersøgelse er ikke blevet gennemført.

7.7.2.5 Effekt af metoden og APV-projektet

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at det psykiske arbejdsmiljø i produktionen var betydeligt ringere end landsgennemsnittet på næsten alle dimensionerne. De mest markante forskelle fra landsgennemsnittet var på området "ledelse og samarbejde" og på området "værdier" (tillid og retfærdighed), og det var også her, hvor forbedringsforslagene blev udviklet. Der var en forventning om, at hvis man arbejdede med de områder, ville arbejdsmiljøet også blive bedre i forhold til mange andre parametre.

I tegnestuen viste spørgeskemaresultaterne et meget positivt billede af det psykiske arbejdsmiljø. Kun kvantitative krav lå dårligere end landsgennemsnittet, mens alle andre dimensioner var omkring landsgennemsnittet eller bedre. Tegnestuen prioriterede det eneste dårlige resultat fra spørgeskemaundersøgelsen – kvantitative krav – samt indflydelse og udviklingsmuligheder. Hvis man betragter de konkrete forbedringsforslag, drejer de sig mere om en bedre organisering af arbejdet (fordeling af opgaverne, rolleklarhed) snarere end at bede om flere hænder til arbejdet. Forbedringsforslagene havde derfor også en realistisk chance for at blive omsat til

virkelighed. Indflydelse og udviklingsmuligheder blev valgt, fordi direktørskiftet var meldt ud, og man ønskede at fastholde det store råderum og de udviklingsmuligheder, som man havde.

Selvom Betonvirksomheden trak sig fra projektet, før end den største del af handlingsplanerne kunne blive gennemført, førte APV-forløbet til et tættere samarbejde mellem tegnestue og produktion, samt til at hver produktionshal fik egen arbejdsleder. Dialogmødet rykkede lidt ved Betonvirksomhedens opfattelse af, at man ikke kan styre møder i produktionen med mange deltagere. Dialogmødet med en udvidet medarbejdergruppe og arbejdslederen gav en positiv erfaring med engagerede deltagere og konstruktivt input til handlingsplaner. Betonvirksomheden har således fået erfaringer med en ny måde at holde møder på og med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

7.7.3 Anvendelse af metoden i Universitetsinstituttet

Instituttet blev oprettet i 1987. Instituttet indgik i universitetsreformen, men det har ikke fået nogen direkte konsekvenser for Instituttet. Instituttet havde ved starten af projektet ca. 85 ansatte, ca. 30 % er finanslovsansatte og ca. 70 % projektansatte. Der er 48 videnskabelige medarbejdere og 37 medarbejdere, som tilhører det teknisk-administrative område. Ved afslutningen af projektet var antallet af ansatte øget til 120. Instituttet har mange laboratorie- eller andre faciliteter, der anvendes i forbindelse med forsøg. Instituttet er opdelt i faggrupper, der alle ledes af en faggruppeleder, som samtidig indgår i ledelsesgruppen sammen med institutlederen og institutadministratoren. Instituttet er tværfagligt bemandet og omfatter både naturvidenskabelige og socialvidenskabelige grupper.

På Universitetsinstituttet var de fleste enige om, at en videnskabelig og evidensbaseret tilgang var det eneste, der kunne opnå legitimitet blandt det videnskabelige personale. Et andet centralt argument var, at spørgeskemaundersøgelsen kan gennemføres med sikring af fuld anonymitet. Der var en kort diskussion, hvor bl.a. sociologgruppen fremførte, at det måske netop var en ide at vælge en dialogbaseret metode, når det nu var dialog, der var svært, men de fleste voterede alligevel for spørgeskemametoden. Tilsagn om opfølgning (med faglig og strukturerende støtte fra konsulenten) motiverede derfor medarbejderne til at deltage i undersøgelsen.

7.7.3.1 Metoden og faserne i APV

Fase 0

Instituttet havde været inde i overvejelser om, hvordan en indsats over for det psykiske arbejdsmiljø kunne gribes an. Man havde overvejet at henvende sig til forskellige konsulenter, da tilbuddet fra APV-projektet kom, og tog derfor meget positivt imod det. Projektgruppen informerede alle medarbejdere om baggrunden for projektet og for spørgeskemaundersøgelsen.

Kortlægning, beskrivelse og vurdering

Alle ansatte havde adgang til computer og var vant til at arbejde med den, hvorfor det var muligt at bruge det elektroniske spørgeskema som kortlægningsmetode.

På baggrund af besvarelserne blev der skrevet én fælles rapport, samt én til VIP-gruppen og én til TAP-gruppen. Projektgruppen gennemgik rapporterne sammen med konsulenten. Projektgruppen besluttede, at de enkelte faggrupper hver især skulle drøfte resultaterne og herudfra udvikle konkrete indsatsstrategier.

Prioritering, handlingsplan og opfølgning på handlingsplan

Det videre forløb foregik mest i faggrupperne. Spørgeskemaresultaterne blev brugt som udgangspunkt for diskussion og udvikling af forbedringsforslag. For at bistå dem i denne proces deltog konsulenten i faggruppernes møder. Faggrupperne skulle melde tilbage til projektgruppen, hvad de havde besluttet, og hvordan implementeringen af beslutningerne skred frem.

Projektet resulterede i, at de fleste faggrupper samt Ph.d.-gruppen og sekretariatsgruppen udarbejdede en række konkrete forslag til forbedringer. Disse fremgår af skemaet nedenfor.

Kortlagt og prioriteret	Planlagt aktivitet	Gennemførte aktiviteter
Ph.d. gruppens isolation	Etablering af mentor ordning for Ph.d. studerende	Har været til støtte for dem, som har anvendt ordningen. Er stadig et stående tilbud.
Ubalance mellem faggrupperne	Ændring af faggruppestrukturen	Større klarhed og anden fordeling af ledelsesansvar
Faggruppe: Appetitregu-	Beskrive VIP - laboratorieko-	Er iværksat. Person

Kortlagt og prioriteret	Planlagt aktivitet	Gennemførte aktiviteter
lering og fedme	ordinator funktion og udpege en	er udpeget
	Ansætte TAP-mellemlider	Under ansættelse
	Omstrukturering af lokaler for at undgå kamp om lokaler til bl.a. blodprøvetagning.	Er iværksat
	Afholde personalemøde med drøftelse af mulige forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø	Ikke afholdt
Faggruppe: Sygdomsforbyggende ernæring	Faglig sparring i VIP-gruppen	Iværksat, men smuldrer
	Gruppevejledning for seniorer	Iværksat
	Fordeling af personaleledelsesopgaver blandt VIP	Iværksat
	Sociale aktiviteter	Iværksat
	Evaluerings af projekter VIP og TAP sammen	Iværksat
	Forbedre mødeform for fællesmøder	Iværksat
Børneernæring	Oplæg om gruppedynamik og roller	Afholdt
Klinisk Ernæring	Aftenseminar om gruppedynamik og roller	Afholdt
Sociologigruppen	Ingen aktiviteter planlagt	
Sekretariatet	Bedre introduktion af nyansatte	Indført
	Forbedring af praksis for regnskabsføring	Møde afholdt
	Møde for alle projektledere om budgetstyring	Planlagt
Ledergruppen	Afklaring af faggruppelederrollen	Iværksat
	Social aktivitet	Afholdt
	Bedre forberedelse til møder gennem dialog om meddelel-	Indført

Kortlagt og prioriteret	Planlagt aktivitet	Gennemførte aktiviteter
	ser mm.	

Det var projektgruppens ansvar at følge op på faggruppernes planer. De vigtigste af forslagene er blevet iværksat, mens få stadig var på planlægningsstadiet da evalueringen blev gennemført.

Handlinger i forlængelse af handlingsplan

De vigtigste ændringer for VIP-gruppen var en ændring af faggruppestrukturen, som resulterede i større klarhed og en anden fordeling af ledelsesansvaret. Ph.d.-gruppen indførte en mentorordning. Derudover indførte ledergruppen bedre forberedelser til møder gennem dialog om meddelelser samt forskellige sociale aktiviteter. I TAP-gruppen var det kun sekretariatet, som udviklede handlingsplaner. På evalueringstidspunktet var en bedre introduktion til nyansatte indført og et møde afholdt, som drejede sig om forbedring af praksis for regnskabsføring. Derudover indeholdt handleplanen at gennemføre et møde for alle projektledere om budgetstyring, men på evalueringstidspunktet var det endnu ikke afholdt.

7.7.3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Medarbejderne oplevede et stort behov for en indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. De troede ikke så meget på de eksisterende strukturer, men ville helst styre processen selv. Derfor etablerede de en gruppe, der stod uden for SiO og SU. Projektgruppen blev sammensat ud fra interesse. Det blev dog sikret, at lederen, TR og SIR var med, og at de forskellige faggrupper samt andre relevante grupper (administration, Ph.d.-studerende) var repræsenteret. Projektgruppen opfattede hele forløbet mere som et internt projekt med det mål at undersøge og forbedre det psykiske arbejdsmiljø end som opfyldelsen af et krav om at lave APV.

Projektgruppen har haft væsentlig betydning for, at det er lykkedes at fastholde de enkelte faggrupper på at gennemføre de aftalte møder og følge op på de truffne beslutninger. Rammen har været fastlagt af projektgruppen og har hermed haft ledelsens opbakning, og møderne er blevet styret af konsulenten.

Den øverste leder støttede projektet men deltog selv kun sporadisk i møderne. Ledelsen havde alligevel en aktiv rolle i processen, fordi den administrative institutleder blev projektkoordinator. Hun deltog aktivt i og var den centrale person i styringen af forløbet. Hun sikrede også, at den øverste leder løbende blev informeret om forløbet, og at hans synsvinkler blev formidlet til projektgruppen.

7.7.3.3 Konsulentens rolle

Konsulenten tilbagemeldte spørgeskemaresultatet i projektgruppen og deltog i planlægningen af det videre forløb. Det var ligeledes hende, der styrede dialogmøderne om spørgeskemaresultaterne i de enkelte faggrupper. I nogle tilfælde deltog hun på efterfølgende møder i faggrupperne og gav sparring til det videre arbejde med de problemstillinger, som var fremkommet på dialogmødet. Sparring var ligeledes en væsentlig del af konsulentens opgave, når hun deltog på projektgruppens møder og ikke mindst i samarbejdet med projektkoordinatoren. Konsulenten havde ligeledes møder med institutlederen om projektet. Afsluttende deltog hun i projektgruppens afsluttende møde, hvor den videre proces, herunder hvad lederens opgaver kunne være i det videre arbejde, blev diskuteret. Endvidere havde konsulenten i kraft af sin faglighed stor betydning for, at det er lykkedes at skabe en større legitimitet omkring problemstillinger, der i en naturvidenskabelig domineret kultur ofte rystes lidt på hovedet af.

7.7.3.4. Kontekstens betydning for metoden og APV-forløbet

Historisk set kunne Instituttets situation på projekttidspunktet sammenlignes med en lille virksomhed opbygget af en dygtig og driftig entreprenør, som gennem flid og dygtighed får slået virksomhedens position i omverdenen fast. Succesen omsættes i vækst, og hurtigt er den tætte, familieagtige struktur ikke længere velegnet til at styre driften. En sådan virksomhed når – hvis den overlever – altid et punkt, hvor der sker et skift i virksomhedens selvopfattelse, en bevægelse fra familien til den professionelle virksomhed. En udvikling, der fordrer en anden opfattelse af organisation, ledelse og rum til forskellighed i værdier. Denne proces havde fundet sted på Universitetsinstituttet, hvorfor det var blevet nødvendigt at beskæftige sig med en ny definition af ledelsesopgaver. Det havde haft stor betydning, at lederen, som blev beskrevet som en meget central og karismatisk person, var åben for denne vigtige proces og gennem egne handlinger viste, at han var parat til at ændre ledelsesstilen.

7.7.3.5. Effekt af metoden og APV-projektet

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at mange medarbejdere i begge grupper havde dårligt selv vurderet helbred og velbefindende. I forhold til arbejdsmiljødimensioner lå TAP-gruppens resultater dog stort set på landsgennemsnittet, mens mere end halvdelen af dimensionerne i VIP-gruppen lå under landsgennemsnittet.

Indsatsen i VIP-gruppen fokuserede på en del af de områder, som viste dårlige resultater i spørgeskemaundersøgelsen. Der blev fokuseret på området ledelse og

samarbejde, som viste mange dimensioner, som lå langt under landsgennemsnittet, især mht. rolleklarhed. Dette valg blev truffet, fordi medarbejderne mente, at disse områder var mest belastende. To af de tre dimensioner, som lå længst under landsgennemsnittet – kvantitative krav og især arbejde-familie konflikt – blev dog ikke behandlet, fordi de blev betragtet som et vilkår i arbejdet, som man ikke umiddelbart kan ændre.

Udover de dårlige resultater mht. selv vurderet helbred og velbefindende var der kun to områder, hvor TAP-gruppen lå under landsgennemsnittet: Mening i arbejdet og rolleklarhed. TAP-gruppen er meget uhomogen (køkken, sekretariat, laboranter, diætister) og er derudover delt ud på forskellige afdelinger. Det gav derfor mening at videreføre processen i de enkelte undergrupper. Der var dog kun en gruppe (sekretariatet) som udarbejdede forbedringsforslag. Der findes ikke nogen sammenhæng mellem spørgeskemaresultater for TAP-gruppen og sekretariatets prioriterede problemområder. Grunden til det kan være, at spørgeskemaresultaterne viste resultaterne for alle i TAP-gruppen, og dermed ikke giver indblik i den specifikke situation i sekretariatsgruppen.

Indsatserne blev i VIP-gruppen gennemført i området ledelse og samarbejde, og det er også her, de fleste forbedringer findes. Der findes forbedringer i forhold til belønning, rollekonflikter og ledelseskvalitet, dvs. der er en god overensstemmelse mellem indsatsen og ændringer, hvorfor denne fremgang kan betragtes som en direkte effekt af projektet. En anden markant forbedring findes i dimensionen tilfredshed med arbejdet, som kan betragtes som en måling af den generelle stemning på arbejdspladsen. I betragtning af at det lykkedes at gennemføre forbedringer på det område, som medarbejderne prioriterede højest, giver det mening også at fortolke den bedre stemning som en direkte effekt af projektet.

Det ser ud, som om disse forbedringer også smittede positivt af på de dimensioner, som ikke var i fokus, idet der var små forbedringer på næsten alle andre dimensioner. Der var også reduktioner i mobning og sexchikane (sexchikane var på 3,1 %, og mobning var på 6,3 % i 2006, men forekom ikke længere ved opfølgningsundersøgelsen). Selvom emner ikke officielt var blandt de prioriterede områder, har projektet måske alligevel bidraget til denne forbedring, fordi problemstillingerne kom frem i lyset.

Den tydeligste forbedring for TAP-gruppen var i forhold til helbred og velbefindende. Især udbrændthed og søvnbesvær blev markant mindre, men også stress blev lidt mindre. I forhold til de egentlige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø blev

følelsesmæssige krav mindre, mens socialt fællesskab i arbejdet blev reduceret. Det er svært at sige, om forbedringerne i helbred og velbefindende samt i følelsesmæssige krav kan betragtes som effekt af indsatsen, som var rettet mod en forbedring af informationsflow mellem sekretariatsgruppen og andre eller indenfor sekretariatsgruppen. Der findes et par små forbedringer, som er mere tæt på indsatsen (forudsigelighed, rollekonflikter), som kan tyde på, at indsatsen måske har haft små effekter. Måske var det dog ikke kun sekretariatsgruppens aktiviteter, som bevirkede disse små forbedringer, fordi samarbejdet mellem VIP- og TAP-gruppen også blev tematiseret ved VIP-gruppens faggruppemøder. Derudover blev der arbejdet med anden mødeledelse på de fælles møder. Om alle disse aktiviteter havde indflydelse på forbedringer i helbred og velbefindende, kan ikke siges. I forhold til krænkende adfærd findes der nu enkelte, som oplever sexchikane, mens mobning ikke længere bliver rapporteret – men dette kan ikke forklares med indsatsen.

Det gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. år var faldet i begge grupper: I VIP-gruppen fra 8,4 i 2006 til 4,9 i 2007 (-3,5 dage) og i TAP-gruppen fra 6,8 i 2006 til 4,9 i 2007 (-2 dage). I VIP-gruppen, hvor der var forbedringer i de prioriterede indsatsområder samt en generel tendens til forbedringer, kan reduktionen i sygefravær måske betragtes som en effekt af indsatsen. Men det gælder ikke for TAP-gruppen, hvor indsatsen var meget begrænset. Man bør dog bemærke, at reduktionen af sygefravær i TAP-gruppen stemmer godt overens med den subjektive forbedring i helbred og velbefindende.

Kendskabet til projektet var meget højt (næsten 90 %), og selv om tallene var mindre, når det drejer sig om deltagelse og holdninger om, at de rigtige problemer blev identificeret og de rigtige løsninger fundet, fandtes der en forholdsvis stor andel af ansatte (mere en halvdelen i VIP-gruppen), som mente, at de gennemførte aktiviteter havde ført til forbedringer. Det lavere tal i TAP-gruppen giver god mening, idet indsatsen her var begrænset til sekretariatsgruppen. Til gengæld er det faktisk overraskende, at TAP-gruppen oplevede processen forholdsvis positivt på trods af, at der ikke var sket så meget i hele TAP-gruppen. Men måske blev processen alligevel opfattet som en positiv erfaring og de store ændringer for VIP-gruppen betragtet som vigtige og rigtige.

I interviews og ved tilbagemeldingsseminaret blev der såvel blandt ledere, som blandt VIP'er og TAP'er, givet udtryk for, at der siden foråret 2007 var sket en mærkbar forbedring af samarbejdsklimaet. Det var blevet legitimt at tale om de psykosociale forhold i arbejdet, relationer, oplevede vanskeligheder og tvivl. Kom-

munikationen var blevet forbedret, og flere beskrev, at stemningen generelt var blevet bedre. Der var samtidig taget en række initiativer til at skabe nye sociale sammenhænge, i hvilke der ikke blot blev talt om rent faglige spørgsmål, men f.eks. også om det psykiske arbejdsmiljø og ledelsesopgaver.

7.7.4 Diskussion af og konklusion på spørgeskemametoden

Spørgeskemaundersøgelsen har i begge virksomheder vist sig som et godt udgangspunkt for en kvalificeret og dybtgående diskussion af det psykiske arbejdsmiljø. På grundlag af kortlægningen lykkedes det i begge virksomheder at prioritere indsatsområder, udvikle passende og konkrete løsningsforslag, samt at komme godt i gang med realiseringen af løsningsforslagene. I Universitetsinstituttet havde man ved evalueringstidspunktet gennemført de vigtigste ændringer, og opfølgningsundersøgelsen viste effekter af denne indsats – i hvert fald for VIP-gruppen, hvor indsatsen var større og havde betydning for flest medarbejdere. Selvom opfølgningsundersøgelsen ikke blev gennemført på Betonvirksomheden, var man, da virksomheden trak sig fra projektet, kommet i gang med de første ændringer ud fra handleplanen. Derudover blev der i begge virksomheder givet udtryk for, at deltagelsen i projektet og oplevelsen af strukturerede og engagerede diskussioner i sig selv blev betragtet som en positiv erfaring og læringsproces.

Det er svært at sige, i hvilket omfang spørgeskemametoden bidrog til dette positive forløb. Man kan dog holde fast i, at spørgeskemametoden blev valgt pga. de styrker, som metoden har (alle har mulighed for at svare, objektiv og omfattende), og at resultaterne derfor (stort set) blev anset som valide og relevante. I begge virksomheder var forudsætninger for en god opfølgningsproces på plads: Lederen i begge virksomheder støttede projektet, samtidig med at medarbejderrepræsentanter og projektkoordinator/sikkerhedsleder var engagerede og sørgede for, at processen ikke gik i stå, og at samarbejdet med konsulenterne fungerede godt. I den videre diskussionsproces blev det besluttet, hvad man selv anså for at være de vigtigste problemer (egen vurdering/prioritering), konkrete forbedringsforslag blev udarbejdet, og man kom godt i gang med at realisere dem. Spørgeskemaundersøgelsen havde dermed sat en proces i gang, som førte til konkrete forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Betonvirksomhedens eksempel viser, hvordan nogle af de potentielle svagheder kan tackles: Medarbejdernes kritiske holdning til metoden blev mestret med omfattende information og forklaringer. Man var klar over, at produktionsmedarbejderne måske ville have svært ved at forstå spørgeskemaet, og gjorde derfor en ekstra indsats for dem. Og da medarbejderne i produktionshallen mente, at resultaterne

var alt for negative, lykkedes det med en stor indsats fra direktøren og konsulenten at gennemføre en struktureret og engageret diskussion, som resulterede i en konkret og realistisk handleplan. I tegnestuen, hvor resultaterne var meget positive og derfor ikke gav anledning til de store indsatser, lykkedes det at bruge de positive spørgeskemaresultater som udgangspunkt for at fremhæve de positive aspekter i arbejdsmiljøet, som medarbejderne gerne ville bevare.

I Universitetsinstituttet var det VIP-gruppen, som profiterede mest af spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne hjalp dem til at sætte en proces i gang, som gav dem mulighed for at gennemføre nogle ændringer, som længe havde været nødvendige.

I forhold til TAP-gruppen i Universitetsinstituttet viste nogle af spørgeskemamethodens svagheder sig imidlertid. Gruppen var alt for uhomogen til, at resultaterne kunne vise et fælles mønster af problemer. TAP-medarbejderne var stort set tilfredse med deres psykiske arbejdsmiljø, men spørgeskemametoden er for generel til at opdage problemer, som måske kun optræder i undergrupper. Alt det, som bidrog til at forløbet gik så godt i VIP-gruppen, var ikke til stede for TAP-gruppen: Der var ikke et fælles problemområde, og man samlede ikke de forskellige typer af TAP-grupper på tværs af faggruppestrukturen. Støtte fra lederen, projektkoordinator samt konsulenten fokuserede derfor meget på VIP-gruppen, mens TAP-gruppen var mere overladt til sig selv. Det undrer derfor ikke, at det kun lykkedes en af de mange undergrupper fra TAP-medarbejderne (sekretariatsgruppen) at udvikle og gennemføre ændringsforslag. Det spiller sikkert også en rolle, at TAP-medarbejdere har en lavere status, især på et videnskabeligt institut. I forhold til TAP-gruppen har spørgeskemaundersøgelsen kun i begrænset omfang ført til en proces, som indeholdt diskussion og derefter målrettede indsatser og forbedringer.

Afprøvning af spørgeskemametoden i de to virksomheder viste en potentiel svaghed, som indtil nu ikke er undersøgt nærmere. Da kortlægningsmetoden ikke behøver en indholdsrig diskussion, fokuserer forberedelser mest på de organisatoriske/logistiske aspekter (personalelister, fordeling/indsamling af spørgeskemaer etc.). Det kan have betydning for ejerskab til metoden, dvs. i hvilken grad ansatte og ledelsen føler sig ansvarlig for gennemførelsen af undersøgelsen og den nødvendige opfølgning. Potentialet for manglende ejerskab er endnu større med den mellemlange version af spørgeskemaet, fordi den forudsætter konsulentstøtte. Dette kan bidrage til det mulige indtryk, at spørgeskemaet er et ekspertværktøj, som andre tager sig af, hvilket kan stå i vejen for, at virksomheden tager ejerskab. Manglende ejerskab blev dog ikke et problem her. I begge virksomheder havde

medarbejderne mulighed for at diskutere gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen og var dermed involveret fra starten. Derudover støttede ledelsen metoden og sørgede for, at medarbejdere kunne medvirke aktivt i opfølgningsprocessen. Metodeafprøvningen viser dermed også, hvordan denne potentielle svaghed af metoden kan tackles.

Ud fra disse to cases kan det derfor konkluderes, at spørgeskemametoden godt kan bruges til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Dens styrke er kortlægningen og input til prioritering af indsatsområder, som der skal ske en videre beskrivelse og vurdering af. Den kan ikke stå alene men kræver, at den suppleres af andre metoder – ofte en dialogmetode – til nærmere at konkretisere indsatsområderne. Metoden kræver styring og ledelse. Ofte vil det være en stor hjælp, og nogle gange en forudsætning, at en erfaren konsulent sørger for fagligt at hjælpe til med tolkning af resultaterne og til, at processen forløber struktureret og målrettet.

8. Diskussion af resultater på tværs af metoderne

De enkelte metodeafprøvninger er nu beskrevet (kapitel 7), og en udvidet APV- og analysemodel til forståelse af APV-forløbet er præsenteret (kapitel 5). Med udgangspunkt heri diskuteres og vurderes resultaterne på tværs af de enkelte metoder i forhold til projektets overordnede formål og ud fra følgende disposition:

1. Generelt om metoderne
2. Metoderne som APV instrument
3. Metoderne i et samlet APV-forløb
4. Metoderne i forhold til konteksten
5. Effekten af APV-forløbet

I den første afsnit opsamles generelle erfaringer med de afprøvede metoder, og i andet afsnit beskrives og vurderes metodernes evne til at fremme APV-processen. I de efterfølgende afsnit rettes blikket mod hele APV-forløbet som optakt til at diskutere projektets resultater op mod APV- og analysemodel 2 om sammenhæng mellem metoder og APV-forløb og kontekst på den ene side, og forandringer og effekter på den anden side.

8.1 Generelt om metoderne

Metoderne var blevet valgt, fordi de havde været anvendt med succes til APV og fordi de i vid udstrækning var blevet anvendt til udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Bortset fra spørgeskemaundersøgelsen var metoderne konsulentmetoder med fokus på processen og aktiv medarbejderinddragelse. Dialogmødet og APU er udviklet til APV, men ellers har ingen af de øvrige metoder deres udspring i APV. Det viste sig, at de fleste metoder ikke på forhånd var velbeskrevet med formål og indhold, proces og aktørroller, men overvejende fandtes som arbejdsplaner og "tavs viden" hos konsulenterne. Forud for metodeafprøvningsne uddybede konsulenterne derfor beskrivelserne af de valgte metoder (ift. beskrivelsen i ansøgningen). Udarbejdelse af færdigudviklede metodekoncepter lå dog ikke indenfor projektets ramme. Dialogspillet og spørgeskemametoden var forholdsvis velbeskrevet på forhånd, dog uden den forholdsvis omfattende diskussion af potentielle styrker og svagheder, som findes i metodeafsnittene nu.

De syv afprøvede metoder falder indenfor fire kategorierne:

1. Åbne dialogmetoder
 - Dialogmøde, Arbejdsglæde og APU

2. Styrede dialogmetoder
 - Dialogspil og Kulturdiallog
3. Evalueringsmetoder
 - Selvevaluering
4. Spørgeskemametoder
 - NFA's mellemlange spørgeskema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø

De åbne og styrede dialogmetoder adskiller sig ved, at kortlægningen i de styrede metoder sker ud fra i forvejen definerede temaer, mens det i de åbne metoder er helt op til deltagerne, hvilke temaer, der skal bringes på banen. De åbne dialogmetoder kan adskilles i de anerkendende metoder (APU og Arbejdsglæde) og dialogmødet, som balancer positive og negative forhold i kortlægningsfasen. Når der i det efterfølgende nævnes dialogmetoder, dækker det både åbne og styrede dialogmetoder.

Dialogmetoderne og engagement

Dialogmetoderne opstod oprindeligt som en modvægt til mere ekspertbaserede metoder. En vigtig idé var, at dialogmetoderne skulle skabe engagement blandt medarbejderne. Dette skulle ske gennem involvering og inddragelse, hvor medarbejderne i fællesskab identificerer og sætter egne ord på det psykiske arbejdsmiljø. Den konkrete udmøntning blev udvikling af en række dialogbaserede metoder, hvor deltagerne i fællesskab i en struktureret ramme deltager i kortlægning og vurdering af deres psykiske arbejdsmiljø samt evt. i prioritering og input til handlingsplaner. Dette skulle gøre APV-arbejdet vedkommende og nærværende, fordi det bygger på medarbejderne eget sprog og oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø, og fordi man får indflydelse på, hvad og hvordan der skal arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø på egen arbejdsplads. Dette ville ikke alene medføre engagement ift. dialogmødet, men give motivation og ejerskab i forhold til gennemførelse af de handlinger, som man selv havde været med til at pege på.

De anerkendende metoder er en videreudvikling af dialogmetoderne. Metoden bygger på en anerkendende tilgang, hvor sigtet er at finde ressourcer og energi til at arbejde fremadrettet med løsninger. Grundtanken er, at bagved ethvert problem er der et ønske om en ændring, hvorfor man ikke leder efter problemer, men efter forbedringsmuligheder. Diskussion af problemer tapper deltagerne for energi, fordi man uvægerligt vil forsøge at placere skylden for problemet, og der er en tendens til, at diskussionerne kører i ring. Taler man om forbedringsmuligheder, opmuntres deltagerne til at tænke fremadrettet og i løsninger.

Stort set bekræfter metodeafprøvningserne dialogmetodernes evne til at skabe engagement *indenfor metodernes ramme*. De kvalitative data og evalueringsseminarerne viste, at alle generelt var meget tilfredse med at deltage i de forskellige dialogaktiviteter. Det, der blev fremhævet var, at man fik mulighed for konkret at give udtryk for sine oplevelser og vurdering af, hvad der var det væsentligste. Udgangspunktet var den enkelte og den konkrete hverdagssituation, som den opleves, og det gav nærhed og forståelse. Alle kom til orde, og man fik indblik i, hvad de "stille" mente. Man fik lyttet til sine kolleger, fik en større forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og fik mulighed for at få forståelse for andre perspektiver. Alles synspunkter og oplevelser var ligeværdige. Endvidere gav deltagerne udtryk for tilfredshed med dialogmetodernes klare struktur og styring. Indflydelsesdimensionen blev ikke nævnt.

I en case lykkedes det ikke at få skabt engagement under dialogaktiviteten (APU-mødet i medicinalvirksomheden). Her skal en væsentlig del af forklaringen findes i gruppens utryghed ved at skulle arbejde med det psykiske arbejdsmiljø sammen med en fastlåst situation internt i personalegruppen.

De anerkendende metoder blev desuden anvendt i Industrivirksomheden, Engros- og VVS firmaet, og selv om det her lykkedes at skabe engagement alle steder, var det en udfordring for konsulenten at fastholde den positive tilgang. Den anerkendende tilgang var som udgangspunkt uvant og en fremmed tankemåde, men idéen blev generelt fanget, og medarbejderne deltog med stort engagement i dialogen.

En markant erfaring fra projektet var, at *engagementet ikke holdt til de efterfølgende faser*, hvor handlinger skulle gennemføres. Det, at man selv har været med til at pege på et problem/ udviklingsområder og evt. give input til løsninger betød ikke, at man engagerede sig i løsningen af problemet efterfølgende. Engagementet var tæt bundet til selve dialogaktiviteten, og der skal mere til, hvis medarbejdernes motivation skal fastholdes. Løsninger, hvor der er behov for, at den enkelte medarbejder tager aktiv del i løsningens gennemførelse, fx forbedret omgangstone, samarbejde og støtte til kolleger, vil fordre andre inddragende processer end APV-dialogprocessen samt opmærksomhed og synlig prioritet i organisationen. De fleste dialogmetoder inddrager kun medarbejderne en eller få gange af 2 - 4 timer, og her bidrager metoderne i vid udstrækning til at skabe gejst.

Tilpasning af metoderne

Cases, der anvendte dialogspillet, havde god nytte af at tilpasse kortlægningsdelen til virksomheden. SFO'en fandt det tidskrævende at formulere kort til dialogspillet,

men de erfarede efterfølgende, at det gav stort ejerskab til den efterfølgende proces. Derudover blev metoderne tilpasset i forhold til struktur, proces og deltagere i dialogaktiviteter for at passe til virksomhedens størrelse, organisation og mødestruktur. En gennemgående erfaring var, at virksomhederne ikke ønskede at bruge så meget tid til metoderne. De tidskrævende metoder ønskede virksomhederne afkortet i tid. Selvevalueringen, der er berammet til 1-2 dage, blev gennemført på 2 ½ time, Dialogspillet, hvor den anbefalede spilletid er en dag, blev gennemført på en ½ dag. Erfaringen fra Dialogspil-casene var, at en halv dag var for lidt. Det er således vigtigt, at metoderne kan tilpasses til virksomhedernes behov. Både i forhold til relevans i kortlægningen og for at skabe ejerskab til processen.

Ressourceanvendelse i APV-processen

Det gennemsnitlige ressourceforbrug pr. virksomhed målt i anvendte timer pr. deltagende medarbejder var ca. 4,7 timer. Tallet er det samme, selv om man udelukker de 2 virksomheder, der har brugt mest tid og de 2, som har brugt mindst tid. Beregningsgrundlaget er: 1) den tid som APV-gruppen har brugt før, under og efter APV-processen og 2) den tid som medarbejderne har brugt på APV-deltagelse. Summen af disse to tidsforbrug er divideret med antallet af medarbejdere, der var omfattet af APV-en. Der er ikke medregnet den tid, som en koordinator i APV-gruppen brugte, eller den tid, som blev anvendt i forbindelse med gennemførelsen af handlingsplanen. Det beregnede ressourceforbrug er således den anvendte tid til at gennemføre metoden og de organisatoriske opgaver i APV-gruppen.

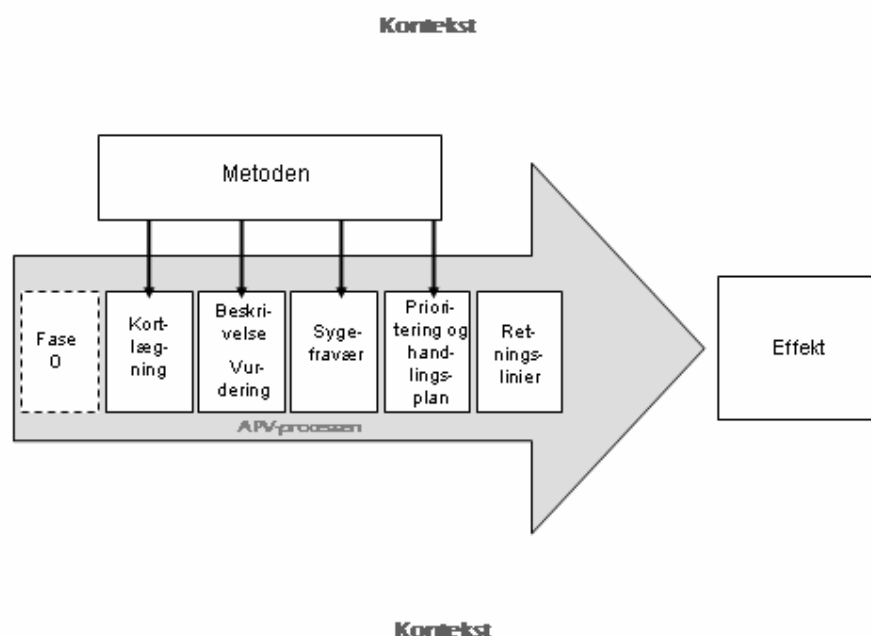
Vurdering af ressourceforbrug i forhold til udbytte kan først måles efter handlingerne er gennemført og har rodfæstet sig, så det er vanskeligt at sige noget om sammenhængen mellem ressourceforbruget og kvaliteten af indsatsen. Flere af de anvendte metoder foreskriver et større tidsforbrug, ikke mindst til deltagelse af medarbejdere, end det faktisk anvendte i casene. Det gælder fx Dialogspil, Selvevaluering og APU. Det var ikke muligt at få afprøvet Dialogseminaret som metode, idet den indebærer, at alle medarbejdere deltager én dag. I stedet var der stor interesse for de korte dialogmetoder – arbejdsglæde og dialogmøde.

Projektet viste, at udbyttet af beskrivelses- og vurderingsfasen flere steder var for overfladisk, og det havde betydning for kvaliteten af handlingsplanen. Det kan - i sig selv - pege på, at der blev brugt for lidt tid på APV-processen. Men samtidig er en af projektets konklusioner, at der er behov for at veksle mellem alle/mange medarbejders deltagelse og en APV-gruppens arbejde. De beskrevne dialogmetoder lægger meget vægt på inddragelse af medarbejdere, og har kun i mindre omfang indarbejdet APV-gruppens opgaver og rolle i beslutningsprocessen. Det kan betyde,

at det ikke nødvendigvis er mere tid til medarbejderne, der er behov for (det kan det også være), men mere om tiden anvendes formålstjenligt. Fx 2 mindre møder end ét langt - eller mere tid til APV-gruppen (hvor der er langt færre mandetimer) på bekostning af de lange medarbejderinddragelsesforløb – fx af en dags varighed.

8.2 Metoderne som APV instrument

Metoden som APV instrument diskuteres ud fra nedenstående enkle model (figur 3) for metodens virkning på APV-processen.



Figur: APV- og analysemodel 1 for metodernes indvirkning på APV-processen

Metodeafprøvningen viste, at alle metoder kunne anvendes i en APV-proces. For spørgeskemametodens vedkommende blev den i begge cases suppleret med en dialogmetode.



Afprøvningsne viste desuden, at APV-processen ikke fulgte en logisk rækkefølge, hvor kortlægning kom før vurdering, der kom før prioritering osv. I dialogmetoderne og i Selvevalueringen var der ikke en skarp adskillelse mellem faserne – flere faser foregik samtidigt. Typisk foregår kortlægning og vurdering samtidigt. En problemstilling kommer op, og deltagerne begynder at beskrive og vurdere temaet. I en prioriteringsproces opstår der behov for yderligere vurdering, fordi det viser sig, at man alligevel ikke har en fælles forståelse af problemstillingerne. I forbindelse

med udarbejdelse af handlingsplaner kan der også opstå behov for at gå tilbage til vurderingsfasen for at finde den rigtige løsning. Endelig kan kortlægningen og vurderingen i sig selv være den handling, der skal til for at løse op for evt. misstemninger og rollekonflikter på arbejdspladsen.

8.2.1 Metoderne i forhold til APV- faserne

	Fase 0	Kortlægning	Beskrivelse Vurdering	Sygefravær	Prioritering	Handlingsplan	Retningslinjer
APU							
Arbejdsglæde							
Dialogmøde							
Dialogspil							
Kulturdialog							
Selvevaluering							
Spørgeskema							

Tabel 10: oversigt over metoderne i forhold til APV-faserne

 = Fasen indeholdt
 = Fasen delvis indeholdt

Tabel 10 giver et overblik over, i hvilket omfang de afprøvede metoder indeholder APV-faserne. Den mørkegrå tone angiver, at fasen er indeholdt i metoden, mens den lysegrå angiver, at fasen er delvis indeholdt i metoden. Tabellen viser, at næsten alle metoder indeholder kortlægning og beskrivelse samt delvis dækker prioritering og handleplan. Sygefravær er ikke indeholdt i nogle af metoderne, og retningslinjer for handlingsplan kun delvis dækket i alle metoderne. Kulturdialog og Selvevaluering adskiller sig ved at være de mest omfattende ift. APV-faserne, mens spørgeskema og arbejdsglæde er de mindst omfattende. Nedenstående gennemgår faserne hver for sig.

Kortlægning

Kravene til kortlægning er, jf. AT-vejledning D 1.1 om Arbejdspladsvurdering, at virksomheden skal identificere, kortlægge og registrere deres samlede arbejdsmiljøforhold. Det kan ske på mange måder og med forskellige redskaber. Sikkerhedsorganisationen skal være inddraget. Målet er at skabe overblik over forholdenes art, omfang og farer. Er der ikke registreret nogen arbejdsmiljøproblemer, skal dette fremgå af APV'en.

Alle metoder bortset fra kulturdialogen indeholder en kortlægning. Spørgeskema-metoden er en kortlægningsmetode, der bygger på den vide, man forskningsmæs-sigt har om, hvilke parametre, der betyder noget for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø, og den indeholder dermed alle relevante parametre. Den måde spør-geskemaundersøgelsen gennemføres på (anonymitet) understøtter desuden, at følsomme og tabubelagte problemstillinger bliver kortlagt. Spørgeskemametoden kan derfor betegnes som en "golden standard" for *kortlægningsfasen* af det psyki-ske arbejdsmiljø. Metodens udfordring er at komme videre fra kortlægningen. Re-sultaterne kan være vanskelige at forstå og at handle på, fordi der bruges mere abstrakte begreber. Der er ikke i metoden fastlagt en proces for, hvordan man for-tolker begreberne, så de har en fælles betydning for medarbejderne, eller for, hvordan man kommer videre i APV-processen.

Dialogmetoderne har her en fordel, fordi de problemer, der bliver fremhævet (kort-lagt) er nærværende og får det sproglige udtryk, som findes i hverdagen. Ulempen med de helt åbne dialogmetoder er, at det kan være mere tilfældigt, hvad der kommer frem, og metoden derfor ikke sikrer en fyldestgørende APV-kortlægning jf. AT-vejledningen. Eksempelvis førte APU i Medicinalvirksomheden kun til kortlæg-ning af en enkelt problemstilling om det psykiske arbejdsmiljø, og det kan være svært at vide, om det er dækkende.

Baselineresultaterne viste, at der forekom krænkende adfærd på stort set samtlige arbejdspladser, men det kom ikke frem i dialogmetoderne og blev ikke prioriteret i de case, som anvendte spørgeskema. I forhold til dialogmetoderne præciseres det i spillereglerne (af etiske hensyn), at dialogen omhandler det, der er fælles for ar-bejdspladsen og medarbejderen. Den åbne, fælles dialog egner sig ikke til at be-handle fx krænkende adfærd. Tværtimod kan det gøre ondt værre. Hvis krænkende adfærd var blevet prioriteret i de to cases, der anvendte spørgeskemametoden, ville det have været en udfordring at komme videre i forhold til det konkrete pro-blem, idet undersøgelsen var anonym. Der synes således ikke, blandt de udvalgte metoder, at være en metode, der er velegnet til at opfange krænkende adfærd på arbejdspladser.

Beskrivelse og vurdering

Kravene til denne fase er ifølge AT vejledningen D 1.1 om Arbejdspladsvurdering, at beskrive og vurdere de arbejdsmiljøproblemer, der er konstateret i kortlægnings-fasen. Problemernes art, alvor og omfang skal beskrives nærmere. Årsagerne til problemerne og de mest hensigtsmæssige løsninger skal også beskrives. Man skal i beskrivelse af løsningerne være opmærksomme på, om de retter sig mod kilden til

problemet, og om problemet kan fjernes helt. Alle afprøvede metoder indeholder en beskrivelse og vurderingsfase, men de indeholder ikke den grundighed, som AT-vejledningen lægger op til.

Dialogmetodernes rammer er i sig selv en begrænsning for fordybelse i analysefasen. I flere af metoderne foregår kortlægning, vurdering, prioritering og input til handlingsplan i en og samme proces af begrænset varighed – 2-5 timer, og med inddragelse af alle medarbejderne og begrænset beslutningskompetence. I dialogmetoderne er vurderingsfasen i høj grad brugerdefineret, idet medarbejderne i grupper eller plenum selv skal sætte ord på arbejdsmiljøet. Dialogspillet er her undertagelsen, da den har en spilleplade, som forsøger at give mulighed for at brede forståelsen af mulige årsager og løsninger ud til flere sider af arbejdsmiljøet. Det kan være svært på den korte tid, der er til rådighed i en dialogmetode, og i et stort forum med alle medarbejdere at komme i dybden og at få analyseret mere komplekse problemstillinger. Vurderingen er grundlaget for prioriteringen, og sker det på et overfladisk niveau, vil det få afsmittende betydning for resten af APV-forløbet – og måske betyde, at det ikke var de væsentligste problemstillinger og de bedste løsninger, der blev valgt. Eksempler, hvor analysen i første omgang var for overfladisk var Døgninstitutionen, der endte med at måtte omprioritere samt Medicinalvirksomheden, der afsluttede APU-mødet med en upræcis problemstilling, der ikke kunne handles på. Det kan endvidere tolkes som en indikation på manglende dybde i analyserne, at handlingsplanerne generelt har mange produktionsnære, praktiske og konkrete tiltag, mens indsatser og handlingsplaner, der retter sig mod arbejdets indhold og arbejdsorganisatoriske forhold er sjældnere. Eksempler på overvejende produktionsnære handlingsplaner er i VVS- og Engrosfirmaet og dagligvarebutikken, som også var de cases, som fik en kortere dialogmetode, hvor alle faser foregår i en og samme proces.

I forhold til spørgeskemaundersøgelsen er landsgennemsnittet en rettesnor for vurdering af egen virksomheds psykiske arbejdsmiljø. Landsgennemsnittet er et gennemsnit for alle brancher, som ikke tager højde for branchespecifikke problemer og vilkår eller virksomhedsspecifikke forhold. Derfor skal der inddrages andre forhold i vurderingen i den konkrete situation, hvilket også understreges i NFA's "bløde retningslinjer" til spørgeskemametoden.

Eksempler, hvor man var mere grundige i analyserne var karakteriseret ved at have en adskillelse mellem kortlægning og første vurdering samt en grundigere vurdering og prioritering. Det drejer sig fx om casene på Psykoterapeutisk behandlingscenter og IT-virksomheden, ligesom casene, der anvendte spørgeskema. På

behandlingscentret var der på forhånd tilrettelagt en proces, hvor det vekslede mellem dialogprocesser med alle medarbejdere og forberedelse og analyse i APV-gruppen. I IT-virksomheden sluttede Dialogspillet efter første vurdering, hvorefter APV-gruppen foretog en grundigere analyse som grundlag for en prioritering. De to virksomheder har begge løsningsforslag på såvel det relationelle som det organisatoriske niveau.

Sygefravær

Ingen af metoderne indeholder en decideret fase, som handler om sygefravær. Af AT-vejledning D 1.1. om Arbejdspladsvurdering fremgår det, at arbejdspladsen skal vurdere, om der er forhold i arbejdsmiljøet, der kan påvirke sygefraværet. Der gives ingen konkrete anvisninger på, hvordan det skal ske. Projektets tilgang til at arbejde med reduktion af sygefravær har været nærvær, og ikke fravær. Projektets tilgang beskrives og diskuteres nærmere i det kommende afsnit 8.3.5.

Prioritering

Prioritering er indeholdt i de fleste metoder, men som en medarbejderprioritering. Hvordan den endelige prioritering og beslutning om valg af indsatser og handlingsplaner foregår, fremgår ikke af metoderne. Der er ikke i metoderne taget stilling til, hvilke øvrige prioriteringskriterier der skal inddrages, og hvem der træffer hvilke beslutninger i processen. Det gælder både spørgeskemametoden og dialogmetoderne. Jf. AT-vejledning D.1.1 om Arbejdspladsvurdering skal fasen indeholde en stillingtagen til, hvor stor en påvirkning problemerne påfører de ansatte, hvor stor risikoen er, for at påvirkningen opstår, og om der findes en tilgængelig løsning. Også her kan man sige, at metoderne ikke indeholder den grundighed, som AT-vejledningen lægger op til. På dialogmøde og APU-mødet skete prioriteringen ved, at deltagerne tildeles prioriteringsstreger, som de satte på de væsentligste udsagn/problemstillinger, der var kommet op på mødet. Som tidligere nævnt vil kvaliteten af prioritering afhængig af, om man er kommet dybt nok i analysen på dialogmødet, og risikoen ved forkerte eller mindre betydningsfulde prioriteringer er, at handlingsplanen bliver ligegyldig. Den vinder begrænset genkendelse og opbakning i medarbejdergruppen og hos ledelsen, og i værste fald bliver handlingsplanen ikke realiseret. Det sås i første omgang i Døgninstitutionen.

En generel problemstilling ved medarbejderprioriteringer var, at der skete en selektion i prioriteringen - kendetegnet ved, at der blev valgt problemstillinger, som man umiddelbart kunne se en løsning på. Det er sundt fornuft ikke at have intentioner om at ændre forhold, som er vilkår i arbejdet, fx store følelsesmæssige krav i arbejde med mennesker, fx handicappede børn. Men der kan være problemstillinger,

som kan løses ved at analysere problemstilling og løsningsmuligheder nærmere eller ved at inddrage flere kompetencer og niveauer af organisationen. Nogle af casene viste, at disse ikke altid bliver prioriteret af medarbejderne, fordi man ikke ser løsningsrummet bredt nok, eller fordi man ikke (på den ofte meget korte tid) har mulighed for at komme tilstrækkeligt dybt ned i eller bredt rundt om analysen. Et eksempel er medicinalvirksomheden, hvor man identificerede problemstillinger i forhold til samarbejdet på tværs af afdelinger, men valgte at arbejde med sociale relationer indenfor egen afdeling. Dagligvarebutikken og VVS virksomheden valgte i overvejende grad at arbejde med meget konkrete og driftsnære forhold såsom procedure for lukning af butikken og håndbog for nyansatte. En anden indikation på prioriteringsselektion er, at krav i arbejdet generelt ikke blev prioriteret.

Kulturdialogen er den eneste metode, der eksplicit inddrager virksomhedsstrategiske overvejelser i prioriteringen. Det sker allerede i fase 0, hvor temaer, som skal behandles i kulturdialogen fastlægges. Det var med til at understøtte den ledelsesmæssige forpligtelse i virksomheden og fremmede for implementering af handlingsplanen. I Selvevalueringsmetoden sker prioriteringen i et forum med stor ledelsesmæssig repræsentation og beslutningskompetence, hvorfor prioriteringsgrundlaget bliver bredere, og også her vil det fremme implementeringen.

I de cases, hvor der var tilstrækkelig ledelseskraft i APV-gruppen, blev det denne gruppe, der foretog den endelige prioritering og valg af indsatser. I andre blev beslutningen truffet i Sikkerhedsudvalget.

Handlingsplaner

Prioritering og handlingsplan er i AT-vejledningen slået sammen til én fase. Handlingsplanen er både en aktivitets- og en tidsplan, og det skal fremgå i hvilken rækkefølge de konstaterede problemer bliver prioriteret og løst. Handlingsplanen bør være omhyggeligt gennemarbejdet, og realistiske mål og tidsplaner skal være afstemt i en diskussion mellem ledelsen og sikkerhedsorganisationen.

Metoderne omfatter generelt ikke udarbejdelse af endelige handlingsplaner. Kun i Selvevalueringsmetoden er opgaven og ansvaret herfor præciseret. En del af dialogmetoderne slutter med, at medarbejderne har givet input til løsninger / handlingsplaner.

Flere metoder indeholder handlingsplansskemaer som arbejdsplaner (APU og dialogmøde). I APU lægger skemaerne op til at se løsninger på forskellige niveauer i

organisationen, herunder hvad den enkelte kan gøre, og hvad hhv. lederen og arbejdspladsen skal gøre, men så langt nåede man ikke i APU-møderne.

Afprøvningen viste, at handleplanerne især indeholdt løsninger indenfor nedenstående områder:

- Løsningen af driftsnære problemstillinger, som gav irritation i hverdagen, og som umiddelbart kunne løses
- Løsninger, som rettede sig mod relationerne mellem medarbejderne indbyrdes eller mellem ledere og medarbejder

Der var nogle få handleplaner med mere komplekse problemstillinger og løsninger, som kræver nærmere analyse, andre kompetencer, nedsættelse af arbejdsgruppe mv.

Selv om metoderne i begrænset omfang omfatter endelige handlingsplaner, blev der udarbejdet (mere eller mindre komplette) handlingsplaner alle steder. Typisk blev det varetaget af APV-gruppen, men i enkelte tilfælde påtog konsulenten sig opgaven. Metodernes manglende fokus på handlingsplansfasen gør, at der ikke findes hjælperedskaber (ud over handlingsplanskemaer), som kan understøtte denne fase. Sådanne hjælperedskaber kunne indføres allerede i vurderings- og beskrivelsesfasen til brug for styring og analyse frem mod den egentlige handling.

Retningslinjer for handlingsplan

Jf. AT-vejledningen omfatter denne fase retningslinjer for, hvordan man vil følge op på handlingsplanen, og hvordan effekten af APV-indsatsen vil blive vurderet. Endvidere skal der være retningslinjer for løbende information. Med en enkelt undtagelse havde ingen af metoderne fokus på evaluering og information. I praksis blev det APV-gruppen eller den ansvarlige leder, der sikrede information om APV-processen. Dette startede allerede i fase 0, hvor der var udarbejdet en pjece til alle deltagende medarbejdere og ledere. Generelt påtog arbejdspladserne sig at informere - om end ikke løbende, så for de flestes vedkommende i forbindelse med handlingsplanen. Psykoterapeutisk center havde indbygget informationsstrategien allerede i APV-forløbets design. Her blev der flere gange i forløbet indkaldt til stormøde, hvor alle ansatte blev mundtlig informeret om projektet. Eksemplet her peger på, at information skal drøftes og planlægges allerede i Fase 0, og herefter løbende følges op. Evaluering af APV-forløbet, herunder effekt af handlingsplanerne skete i praksis kun i forbindelse med evalueringsseminariet.

Hvordan bindes APV-faserne sammen i metoderne

Kun Dialogspil og Selvevaluering har defineret ansvar for ledelse af processen gennem APV-faserne. I praksis var det i vid udstrækning konsulenten, der indenfor metodens rammer varetog styringen af APV-processen. Et kritisk punkt er, selv ved de mest omfattende metoder, at komme frem til de endelige beslutninger om handlinger og retningslinjer for, hvordan der evalueres og følges op. Det blev fremhævet af mange deltagere, at netop styringen af dialogmetoderne var en væsentlig kvalitet ved dialogmetoderne. I Psykoterapeutisk behandlingscenter blev det desuden sagt, at det var kulturdialogmetodens evne til at skabe struktur, som blev oplevet som væsentligt for fremdriften i forløbet.

8.3 Metoderne i et samlet APV-forløb

Dette afsnit disponeres i forhold til elementerne i den udvidede APV- og analysemodel i følgende underafsnit:

- Fase 0
- Styring og ledelse
- Konsulentstøtte
- Gennemførelse af handlingsplan
- Sygefravær

8.3.1 Fase 0

AT-vejledning D 1.1. om Arbejdspladsvurdering har ikke en egentlig forberedelsesfase, men anbefaler, at sikkerhedsorganisationen aftaler fælles mål og spilleregler for APV-arbejdet. Disse kan omhandle metoder, kompetenceoprustning, behov for konsulentbistand, aktørernes roller og erfaringsopsamling.

I dette projekt var der allerede i projektdesignet stor opmærksomhed på vigtigheden af, at fase 0 indgik som en obligatorisk og styret del af caseforløbene på de deltagende virksomheder. Obligatoriske Fase 0-aktiviteter opsummeres kort i det følgende:

- For at en virksomhed kunne deltage i projektet, var det en forudsætning, at ledelse på et rimeligt højt niveau gav tilsagn om deltagelsen. I de fleste cases var det chef på minimum ét niveau højere end det niveau, som skulle gennemføre APV-en, der sagde ja til deltagelse i projektet, og der blev indgået samarbejdsaftale med virksomheden.

- Der var på forhånd stillet krav om, at virksomheden skulle nedsætte en APV-projektgruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter samt gennemføre et opstartsmøde, hvor forløb, roller og opgaver blev drøftet.
- Metodevalgmuligheder præsenteret og drøftet med APV-gruppen.
- Fra projektets side blev der udarbejdet en informationspjece til deltagere og andre nøglepersoner på virksomhederne.
- Efter opstartsmødet gik hver enkelt virksomhed sammen med konsulent i gang med at planlægge deres konkrete APV-forløb. Konsulenterne havde udarbejdet en supplerende Fase 0 tjekliste, som blev deres guideline for, hvad der yderligere skulle afklares på virksomheden før igangsættelse af APV-forløbene. Tjeklisten indeholder blandt andet spørgsmål vedr. tidligere erfaringer med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, behov for tilpasning af metode samt spørgsmål til overvejelse vedr. prioritering.

Forudsætningerne for at komme godt fra start var således allerede i udgangspunktet optimeret, og det er i princippet ikke muligt at konkludere om vores antagelse om vigtigheden af Fase 0 holdt stik eller ej. Flere andre konklusioner peger dog på betydningen af fase 0.

En konklusion handler om den ledelsesmæssige involvering. En del virksomheder valgte at lade øverste ledere indgå i eller være tilknyttet APV-gruppen. Det viste sig ikke overraskende at have en positiv betydning for APV-forløbets synlighed i organisationen og den prioritet, APV-forløbet fik. Det fik også betydning for handlingsfasen. Selv om APV-gruppens rolle i flere tilfælde ophørte tidligt i forløbet, påtog lederen sig ansvaret for at gennemføre (en del af) de aftalte handlinger. Eksemplerne herpå er især fra de små virksomheder VVS- og Engrosfirmaet, men også fra Industrivirksomheden og Folkeskolen. Direkte involvering af (øverste) chefer ser således ud til at styrke hans/hendes forpligtelse. En anden erfaring er, at selv om man inddrager ledelse på et rimeligt højt niveau i virksomheder, der er del af en koncern, kan der fra koncernen side træffes beslutninger, der "overruler" den øverst ansvarlige for den arbejdsplads, der indgår i projektet. Det var tilfældet i Betonvirksomheden, hvor en ny fabrikschef var mere forpligtet ift. koncernledelsen end til den fabrik, han skulle stå i spidsen for.

En anden erfaring er, at det var relativt let i Fase 0 at skabe interesse for projektet i opstarten, og især de dele der omfattede dialogprocesser, fordi de var lette at formidle konkret. Dialogmetoderne vakte i mange tilfælde APV-gruppernes begejstring, især hos medarbejdersiden. Det blev tydeligt, hvordan man kunne arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på en konkret og nærværende måde. Samtidig blev

det af nogle oplevet som en lettelse, at de ikke selv i gruppe skulle kortlægge, og dermed risikere at blive ansvarlige for, hvad kollegerne oplevede i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø.

Derimod viste det sig vanskeligere at formidle APV-forløbet i sin helhed, fordi projektet så at sige skabes hen ad vejen. APV om det psykiske arbejdsmiljø kan i den henseende sammenlignes med almindelige udviklings- og forandringsprojekter, hvor omdrejningspunktet er ledelse af mennesker gennem motivation og inddragelse og hvor væsentlige parametre for succes er evnen til at skabe bred forankring i organisationen på såvel ledelsesniveau som på medarbejderniveau, samt løbende at evaluere og justere mål og planer. Fælles forståelse for hele forløbet er en væsentlig del af opgaven i fase 0, men erfaringerne siden hen i projektforsløbet viste, at selv om der i fase 0 var lagt vægt på at synliggøre hele forløbet, havde APV-gruppen i mange tilfælde ikke haft denne klarhed, og heller ikke set eller tænkt dem selv – som APV-gruppen – ind i denne fase.

Information og formidling skete i opstartsfasen i form af pjecen og indbydelse til deltagelse i metoden, men informationen blev generelt ikke fulgt op. Erfaringen fra evalueringsseminarierne var, at der blev gennemfört mange handlinger, som enten ikke blev formidlet eller ikke blev knyttet til APV-forløbet med det resultat, at medarbejderne ikke kobler forbedringer sammen med APV-forløbet. Det kan lyde mærkeligt, at denne sammenhæng ikke giver sig selv. Ikke desto mindre var det tilfældet, at en del handlingsplansindsatser blev gennemfört, uden at medarbejderne koblede det til APV-forløbet, og dermed til hvad de selv havde peget på som problemstillinger/udviklingsområder og løsninger. Dette var tilfælde selv på de små arbejdspladser, fx IT-virksomheden.

Et andet forhold af betydning for nytten af Fase 0 var, at ikke alle virksomheder havde etableret APV-grupper, da opstartsmødet blev afholdt. Det drejede sig fx om IT-virksomheden, hvilket reelt betød, at projektet ikke blev forankret i gruppen og denne kun fik en rolle i forbindelse med forberedelse af dialogspillet og et opfølgingsmøde.

Den væsentligste erkendelse i forhold til Fase 0 var, at fasen var nødvendig, men ikke var tilstrækkelig. I Fase 0 blev grundlaget for et godt APV-forløb lagt, men fasen er og bliver afgrænset i tid til en indledende fase. Projektet viste, at der derfor er behov for vedvarende aktiviteter for at fastholde forankring og ejerskab. Godt begyndt er ikke halvt fuldendt. Hovedkonklusionen om Fase 0 er således, at denne

ikke kan stå alene, men skal knyttes sammen med et vedvarende fokus på styring og ledelse af APV-forløbet, som beskrives under næste punkt.

I forhold til AT's anbefalinger om mål og spilleregler for APV er der et overlap til dette projekts Fase 0 aktiviteter. Dog ser vi Fase 0 bredere i forhold til inddragelse af at skabe forståelse for helheden i APV-forløbet, forankring, engagement og medarbejderinddragelse, organisering, styring og ledelse af APV-forløbet samt strategi for formidling.

8.3.2 Styring og ledelse af det samlede APV- forløb

AT-vejledningen sætter ikke et eksplicit fokus på styring og ledelse. Det er angivet, at det er arbejdsgiverens pligt at sørge for, at der bliver udarbejdet en skriftlig APV som sikrer, at alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer bliver inddraget, og at sikkerhedsorganisationen bliver inddraget i hele APV-processen. Prioriteringer og handlingsplan skal drøftes mellem ledelse og sikkerhedsorganisation, og sidstnævnte skal påtage APV'en.

Et markant resultat af projektet var behovet for styring og ledelse af det samlede APV-forløb. Ud over synlig ledelsesmæssig prioritet og opmærksomhed, var det i alle APV-forløb essentielt for APV-forløbenes fremdrift, at *nogen* (APV-gruppe eller enkeltperson) tog ansvar for opgaven med at styre og lede det samlede APV-forløb fra fase 0 til gennemførelse af handlingsplanerne. Og udfordringen var især at fastholde interesse og fremdrift i handlingsfasen, hvor ledere og medarbejdere aktivt skulle gøre noget.

Styring af APV-processen handler om at skabe fremdrift, dels i forhold til at komme igennem faserne, dels undervejs i de forskellige faser. Styringsdelen rækker på den måde så langt som metoden beskriver og angiver. Styringen indebærer således også, at der skabes klarhed over roller, ansvar og opgaver, at de rigtige personer er involveret, at der træffes fornuftige og fremadrettede beslutninger, ligesom en klar og entydig plan med milepæle og tidsrammer er forudsætningen for, at der kan styres optimalt.

APV-forløbets ledelsesdel handler om at skabe engagement og forankre projektet ved at give det relevans, nærvær og mening for de involverede. Kun i Selvevalueringmetoden og Dialogspillet er styrings- og lederrollen nævnt. Begge dele understøtter, at der skabes resultater og skal derfor vægtes lige højt for at fungere og skabe et udbytterigt APV-forløb. I Dialogspillet er der defineret en spilstyrer, som

også har en ledelsesrolle, og i Selvevalueringen er der defineret en afslutterrolle i tilknytning til færdiggørelse af handleplaner.

I projektdesignet var det tænkt, at APV-gruppen skulle varetage styring og ledelse af APV-forløbene. Data fra interviewene viste imidlertid, at mange i APV-grupperne ikke var bevidste om denne opgave eller havde forståelse for, hvad det indebar. De fleste APV-grupper var primært aktive/blev indkaldt i forbindelse med metodeafprøvningen, og en del grupper opløstes hurtigt derefter, dog uden en egentlig eksplicit afslutning af deres opgave. Det drejede sig fx om APV-gruppen i Døgninstitutionen, Engrosvirksomheden, Hotellet og Industrivirksomheden. Et mindre antal APV-grupper fungerede gennem et længere forløb, fx på det Psykoterapeutiske behandlingscenter og Universitetsinstituttet.

Projektet viste store variationer i graden af styring og ledelse af APV-forløbene, men i flere tilfælde hvilede ansvaret især på enkelt personer. Det drejer sig fx om sikkerhedslederne på hhv. Beton- og Industrivirksomheden, den administrative leder på Universitetsinstituttet og koordinatoren på det Psykoterapeutiske behandlingscenter. Karakteristisk for disse personer var, at de havde ledelsesmæssig kompetence og/eller stor opbakning og gennemslagskraft i organisationen. Fordele ved "projektledermodellen" var, at ansvaret var entydigt, mens ulempen var, at ejerskabet kunne komme til at ligge på projektlederen alene, mens interesse og engagementet hos resten af gruppen faldt. Det så vi i forhold til Betonvirksomheden.

Forhold, der viste sig at have betydning for, at der blev taget styring og ledelse var:

- APV gruppens forståelse af opgaven. To forhold viste sig fremmende, dels om man havde erfaring med projektarbejde, dels om man havde forståelse for og erfaring med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø f.eks. det Psykoterapeutiske behandlingscenter og Universitetsinstituttet. Projektet viste, at mange medarbejdergrupper har behov for opkvalificering vedrørende projektforståelse og forståelse af det psykiske arbejdsmiljø for at indgå i styring og ledelse af APV-forløb indenfor det psykiske arbejdsmiljø. Dette kan fx ske ved mere fokus på rollen i Fase 0, herunder rollefordelinger i APV-gruppen samt drøftelse af konkrete opgaver for APV-gruppen undervejs.
- Øverste ledelses synlige prioritering af APV-opgave, herunder om der blev afsat tid og ressourcer til styring og ledelse, om øverste ledelse italesatte

projektet i organisationen og eventuelt indgik i APV-gruppen. Eksempler på øverste ledelses synlige prioritering var Betonvirksomheden (før direktørskifte), IT virksomheden, det Psykoterapeutiske behandlingscenter og Industrivirksomheden.

- APV-gruppens samspil med og rådgivning af konsulenten, herunder sparring fra konsulent med fokus på styring og ledelsesdelen af hele APV-forløbet. Denne opgave var ikke på forhånd defineret som en konsulentopgave og kræver, at virksomheden har forståelse for opgaven og er åben overfor sparring. Casen på Psykoterapeutisk behandlingscenter er et eksempel på, at styring og ledelse blev italesat og lagt ind i forløbets design. I flere cases blev konsulenten i praksis brugt som sparringspartner på denne del. I en enkelt case kom konsulenten til at stå alene med styring og ledelse af processen med det resultat, at der ingenting skete mellem møderne, og at processen mere eller mindre gled ud i sandet (Hotellet).
- Ledere med en særlig ansvarlighedsfølelse på trods af, at APV-projektet kom meget ubelejligt, eller man havde ønsket en anden metode, tog alligevel ansvaret og opgaven på sig – ud fra en grundholdning om, at har man en gang sagt ja, så følger man også tingene til dørs.

8.3.3 Konsulentstøtte

Af AT-vejledningen fremgår det, at virksomheden skal indhente bistand fra særligt sagkyndige, hvis virksomheden ikke selv har den fornødne indsigt til at udarbejde APV. Det kan fx være hjælp til at vælge kortlægningsmetode og løsningsforslag eller hjælp til at indlede processen. Det anbefales, at virksomheden tager stilling til konsulentbehov i forbindelse med afklaring af mål og spilleregler.

Langt de fleste cases i projektet var "født" med konsulentbistand. Konsulentopgaven var på forhånd defineret som støtte til metodeafprøvningen, og i det omfang virksomhederne ønskede det, kunne de trække på konsulentbistand til APV-forløbet i øvrigt. Konsulentressourcerne blev overvejende anvendt i forbindelse med afprøvingerne.

Projektets design giver ikke tilstrækkelig grundlag for konklusioner om konsulentbehovet generelt til de afprøvede metoder. Andre konklusioner kan dog drages frem.

De kompetencer, der blev trukket på i forbindelse med *metodeafprøvningen* var faglige ekspertise samt møde- og procesledelse. I forhold til *hele APV-forløbet* havde mange af virksomhederne behov for andre konsulentkompetencer. I forhold til Fase 0 og styring og ledelse var det væsentligste behovet at få sat APV-forløbet ind i en projektramme på en, for den konkrete virksomhed, afpasset måde – men ikke alle efterspurgte den type rådgivning. Erfaringerne var, at jo bedre udgangspunkt virksomheden havde i forhold til viden om psykisk arbejdsmiljø, projektarbejde og forandringsledelse, jo bedre var de til at udnytte mulighederne for konsulentstøtte. Det så vi især i forhold til Psykoterapeutisk behandlingscenter og Universitetsinstituttet, som havde større viden om hvad og hvordan man bruger konsulenter og som sikkert også var mere vant til at bruge konsulenter, mens virksomheder med begrænset erfaringer desangående, fx Engrosfirmaet havde vanskeligere ved at formulere et behov om hjælp til den del af APV-arbejdet. Her var det konsulenten, der var proaktiv i forhold til at tilbyde sin hjælp. Industrivirksomheden efterlyste ved projektets afslutning mere ledelse og styring fra konsulenten, men havde ikke undervejs efterspurgt det.

Som tidligere nævnt er vurderingsfasen et kritisk punkt i APV-processen. I virksomheder, hvor konsulenten bistod en mindre gruppe (APV-gruppen) med en nærmere analyse af resultaterne fra kortlægning og den første medarbejdervurdering, var erfaringen, at konsulentens faglige ekspertise var med til at kvalificere analysen. Eksempler er IT-virksomheden, Psykoterapeutisk behandlingscenter og ved temadagene i Medicinalvirksomheden. Konsulentens bidrag var at spørge ind til og holde fast i relevante forhold og at hjælpe APV-grupperne med at se sammenhænge og mønstre. Specielt i forhold til relationelle problemstillinger havde konsulenten qua sin faglighed og rolle andre muligheder end virksomhedens medarbejdere eller APV-gruppen selv havde.

Konsulenterne faglige kompetence kom desuden i spil i forhold til valg af supplerende metoder og processer. I flere tilfælde var dette med til at udfordre og bløde op på fastlåste holdninger, som var en hindring for at udvikle det psykiske arbejdsmiljø. Det var tilfældet i Betonvirksomheden, hvor medarbejdere og arbejdslederne havde stålsatte forestillinger om udbyttet af stormøder, i Medicinal- og Betonvirksomheden i forhold til selve forestillingerne om det psykiske arbejdsmiljø samt i Psykoterapeutisk behandlingscenters konsulentanvendelse.

Virksomhedernes vurdering var generelt, at de ikke kunne have gennemført projektet uden konsulentbistand og at tilliden mellem virksomhed og konsulent er afgørende for deres udbytte af konsulentstøtten. Endvidere lagde mange virksomheder

- både ledelses- og medarbejderrepræsentanter - vægt på, at der kom en neutral person udefra til at hjælpe virksomheden, samt at det var godt for fremdriften, at konsulenten "pustede dem i nakken". Det holdt gang i processen i en travl hverdag. I forhold til de anerkendende metoder, vil ledelse af mødet kræve kendskab til den grundlæggende tanke bag metoden og virksomheder, som i dette projekt anvendte de anerkendende metoder, ville næppe kunne have styret mødet og holdt fast i metoden. Har man på forhånd kendskab til, at en arbejdsplads har særligt følsomme problemstillinger, som fx hos Medicinalvirksomheden, kan en konsulent (intern eller ekstern) være en nødvendighed. Følsomme problemstillinger kan være grundlæggende mistillid, fastlåste konflikter og krænkende adfærd.

Nedenstående er opsamlet de konsulentkompetencer, som vi på baggrund af projektets erfaringer vurderer, der er behov for til at støtte virksomhedernes APV-arbejde.

APV-faser	Konsulentkompetencer
Fase 0	<ul style="list-style-type: none"> - Projektstyring og ledelsesforståelse med henblik på forankring, målstyring, organisering, planlægning, design og engagement, mv. - Faglig ekspertise herunder såvel metodefaglig ekspertise med henblik på valg af metoder og tilpasning af metoden, som faglige viden om psykisk arbejdsmiljø og organisationsforståelse
Kortlægning	<ul style="list-style-type: none"> - Faglig ekspertise vedrørende proceskonsultation og facilitering af processer - Processtyring og -ledelse ift. dialogmetoderne og Selvevaluering
Beskrivelse og vurdering	<ul style="list-style-type: none"> - Faglig ekspertise - Procesledelse
Prioritering	<ul style="list-style-type: none"> - Faglig ekspertise - Projektledelse
Handlingsplan	<ul style="list-style-type: none"> - Faglig ekspertise - Faglig viden vedr. organisationsforståelse
Gennemførelse af handlingsplanen	- Faglig ekspertise vedrørende psykologiske og relationelle problemstillinger samt kulturudvikling
Styring og ledelse af APV-processen/-faserne	- Mødeledelse, processtyring og -ledelse
Styring og ledelse af APV-forløbet	- Projektstyring og -ledelse samt ledelse af mennesker og forandringer i forhold til forankring, ejerskab, og følgeskab, mv.

Oversigt over konsulentkompetencer i forhold til APV-forløbet

8.3.4 Handlingsplaner og gennemførelse af handlinger

Gennemførelse af handlingsplaner og implementering af løsninger i hverdagen er ikke indeholdt i APV-faserne og AT vejledning D 1.1. Men det giver naturligvis ingen mening at tale om APV-forløbets effekt uden at se på, hvilke handlinger, der bliver gennemført. I projektet var forventningen til virksomhederne, at de gennemførte APV handlingsplanen indenfor projektperioden. Erfaringen var, at APV-forløbet tog længere tid end forventet. Alle virksomheder var påbegyndt gennemførelse af handlingsplaner, men ingen virksomheder havde fuldført dem.

De afprøvede metoder rækker ikke til handlingsfasen, og det vil heller ikke være hensigtsmæssigt. Metoder og processer vil afhænge af problemet og løsningens karakter. Projektet viste, at der blev trukket andre metoder og aktiviteter ind for at løse APV-problemerne, fx udarbejdelse af procedure, storytelling og rolletests.

Handlingerne fordeler sig på flere typer løsninger, og erfaringerne tyder på, at APV med de afprøvede metoder er mest velegnet til mindre komplekse og tværgående problemstillinger. Først og fremmest løsninger, der rettede sig mod dagligdags- og driftsnære problemer samt relationelle forhold. I forhold til dagligdags- og driftsnære problemer blev dialogaktiviteten set som en anledning til, at medarbejderne fik givet udtryk for behov og ønsker, som ville gøre deres arbejdsdag lettere og mere effekt. Eksempler på løsninger var fx procedure for butikslukning, tilbagemeldingsprocedure, håndbog for nyansatte samt bedre arbejdsredskaber. Løsninger indenfor det relationelle område omhandlede især samarbejde og ledelse, fx samarbejde på tværs af afdelingerne i Industri- og Medicinalvirksomheden, kommunikation og rolleklarhed i IT-virksomheden samt støtte og anerkendelse fra lederne i Psykoterapeutisk behandlingscenter og Folkeskolen. Der blev i mindre grad prioriteret og arbejdet med løsninger indenfor "krav i arbejde" og "arbejdets organisering og indhold". Undtagelser er Psykoterapeutisk behandlingscenter og IT-virksomheden, der har planlagt handlinger indenfor de fleste områder og på løsning på såvel det individuelle, relationelle og organisatoriske niveau.

APV-forløbene førte ikke til handlingsplaner, der direkte rettede sig mod virksomhedens strategiske niveau som fx udvikling af stress og trivselspolitikker eller indarbejdelse af psykisk arbejdsmiljøvurdering ved fremtidige ændringer i produktion eller organisation. Medicinalvirksomheden havde fra starten et ønske om, at APV-projektet, der blev gennemført i en lille del af virksomheden, skulle fungere som pilotprojekt for hele virksomheden. Ved projektets afslutning havde den centrale miljø- og arbejdsmiljøfunktion med opbakning fra driftschefen konkrete planer for, hvordan erfaringerne skulle bidrage til at implementere psykisk arbejdsmiljø i det

fremtidige APV-arbejde. I IT-virksomheden ville direktøren indarbejde trivsel i forbindelse med indførelse af MUS-samtaler.

Endelig skal fremhæves, at dialogprocesserne i nogle tilfælde var en del af løsningen. Ting, der umiddelbart kunne løses blev løst, og det at få snakket om tingene gav indsigt i kollegers arbejde og perspektiv og dermed større forståelse, hvilket løste op for usikkerheder og mindre uoverensstemmelser.

En erfaring fra evalueringsseminarierne var, at der er forskellige forestillinger om, hvad en løsning er. At arbejde procesmæssigt med gruppen om at forbedre de relationelle forhold, blev ikke af alle opfattet som "løsninger". Opfattelsen var, at en løsning er noget konkret, fx anskaffelse af et arbejdsredskab eller overholdelse af aftaler. Det mest markante eksempel er Medicinalvirksomheden, der på tre temadage arbejdede med at få større forståelse og accept af hinanden, og alligevel ikke så det som en løsning.

Ledelsen havde generelt en afgørende rolle i forhold til at iværksætte og gennemføre handlingsplanens indsatser. I flere tilfælde medførte det, at løsningerne blev koblet fra APV-forløbet. Medarbejderne oplevede ikke, at de (ledelsesinitierede) løsninger havde tilknytning til APV-forløbet, og så ikke, at de udsprang af de problemstillinger og evt. løsningsforslag, som de selv havde været med til at pege på. Det peger på et stort behov for vedvarende fokus på synliggørelse af løsninger og genfortælling af sammenhængene i et APV-forløb.

8.3.5 Sygefravær

Projektets tilgang til at arbejde med sygefravær og psykisk arbejdsmiljø

Projektets faglige tilgang til sygefravær bygger på viden og praksis omkring sammenhæng mellem arbejdsmiljø og sygefravær. Forskningen viser blandt andet, at omkring 1/3 af sygefraværet skyldes arbejdsmiljøet, hvoraf ca. 2/3 af sygefraværet kan forklares af det psykiske arbejdsmiljø. Endvidere at sygefraværet bæres af 20 % af medarbejderne, mens 80 % af arbejdsstyrken stort set altid kommer på arbejde.

I projektet udmøntede denne viden sig i, at rådgivning af virksomheder om nedbringelse af sygefravær sætter fokus på de forhold i arbejdsmiljø som gør, at man kommer på arbejde, dvs. det der giver *nærvær og trivsel* i arbejdsdagen, frem for på sygefraværet. Arbejdspladser, der vil nedbringe deres sygefravær, skal derfor

finde ud af, hvad medarbejderne oplever, der giver dem nærvær og trivsel for derefter igennem at identificere udviklingsmulighederne indenfor det psykiske arbejdsmiljø.

I en sådan tilgang er det ikke fraværet, der italesættes, men nærvær og trivsel. *Indsatsens mål er ikke at nedbringe sygefraværet, men at skabe større nærvær og trivsel i dagligdagen* – og antagelsen er, at hvis det lykkes, vil fraværet falde af sig selv. Der findes mange praksiserfaringer, der understøtter denne antagelse, blandt andet et projekt gennemført i forbindelse med AT's pulje om sygefravær og psykisk arbejdsmiljø (www.bedrearbejde.dk) og en redegørelse til Finansministeriet: Analyser af reduktion af det statslige sygefravær (www.fm.dk), men årsager og sammenhænge i sygefravær er komplekse, og der findes også eksempler på nærværsindsatser, der ikke har ført til reduktion af sygefravær. Alle deltagende konsulenter har en konsulentpraksis, hvor de er vant til at arbejde med fravær ud fra en nærværstilgang. Dette var en af grundene til, at der i dette projekt ikke er sat et særskilt fokus på sygefravær. Samtidigt blev det ikke oplevet naturligt i dialogmetoderne at inddrage sygefravær, fordi faserne ikke er adskilte. I forhold til de anerkendende metoder, ville det decideret virke forkert og i modstrid med metodens idégrundlag, at snakke fravær.

Sygefravær kunne imidlertid være blevet inddraget på en hensigtsmæssig og meningsfuld måde ved at lægge opgaven med at vurdere sammenhæng mellem arbejdspladsens sygefravær og arbejdsmiljøet i APV-gruppen. Derved undgik man at tage energien ud af dialogmøderne, samtidig med at der blev taget hånd om sygefraværet på en måde, så det lever op til AT-vejledningen.

I spørgeskemaundersøgelserne indgik spørgsmål om sygefravær som effektmål. Som tidligere nævnt havde alle virksomheder, der havde et højt sygefravær ved baseline, reduceret deres fravær ved anden undersøgelse. Datagrundlaget er ikke tilstrækkeligt til konklusioner, selv om det understøtter formodningen om, at fokus på nærvær og psykiske arbejdsmiljø i sig selv medvirker til at nedbringe sygefraværet.

Projektet og sygefravær

Udgangspunktet for flere virksomheders deltagelse i projektet var, at de så en sammenhæng mellem forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefraværet. Kun enkelte virksomheder valgte dog efterfølgende at arbejde med fravær. Spørgeskemaundersøgelsen var den eneste metode, der eksplicit indeholdt en kortlægning af sygefraværet (ikke som standard, men specielt i forhold til dette projekt). I de åbne dialogmetoder var det op til deltagerne, om de ville sætte fravær på dagsorden, hvilket ikke skete.

Kortlægningen fra de to cases, som anvendte spørgeskemametoden viste, at de ikke havde et højt sygefravær. På Betonvirksomheden var sygefraværet endog meget lavt i forhold til branchen. Kortlægningen gav dermed ikke anledning til en nærmere vurdering af sammenhæng mellem det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet. Universitetsinstituttet valgte dog at arbejde med stress med henblik på at forebygge stress og dermed sygefravær på grund af stress. SFO'en havde et punkt på handlingsplanen om nedbringelse af sygefravær og en af dagligvarebutikkerne havde opfølgning på sygefravær på handlingsplanen.

8.4 Metoderne i forhold til konteksten

Virksomhedskonteksten og kultur

Et af projektets hovedformål var at vurdere kontekstens betydning for metoden. Der var på forhånd en antagelse om, at bestemte metoder passede bedst til bestemte kontekster. Det kan generelt ikke bekræftes i forhold til de metoder, som blev afprøvet i dette projekt. Alle metoder kan bruges i – eller tilpasses til alle kontekster. En undtagelse er spørgeskemametoden, der ikke er egnet til virksomheder med under 15 ansatte, eller virksomheder, der har behov for opgørelse af spørgeskemaresultater på grupper med mindre end 15 ansatte, fx faggrupper eller funktionelle enheder. I forhold til de anerkendende metoder vil de ikke kunne gennemføres uden konsulentbistand i kulturer, hvor den anerkendende tilgang blev oplevet meget fremmedartet.

Næsten alle metoder indeholder en mulighed for at tilpasse metoden til virksomheden. I Dialogspilsmetoden, Kulturdialogmetoden og Selvevalueringen kan udgangspunktet for kortlægningen tilpasses, så det bliver relevant og vedkommende for arbejdspladsen. I forhold til de åbne dialogmetoder fx dialogmøde, arbejdsglæde og APU er kortlægningsdelen i sig selv så åben, at den kan rumme alle virksomheder og alle problemstillinger, idet deltagerne selv sætter ord på og definere deres psykiske arbejdsmiljø. Alle dialogmetoder og Selvevalueringen indeholder desuden muligheder for tilpasning af struktur og deltagelse i dialogaktiviteten. Det benyttede deltagervirksomheder sig i vid udstrækning af.

Der var på forhånd en antagelse om, at nogle metoder var bedre til store virksomheder og andre metoder var bedre til små virksomheder. Nogle af de mindre virksomheder afprøvede "små" metoder, dvs. metoder, der kunne integreres i de eksisterende personalemøder, og derfor ikke var så ressourcekrævende for virksomheden. Erfaringerne fra projektet peger dog på, at dialog tager tid. Skal der etableres tillid og fortrolighed med metoden, skal medarbejderne føle sig hørt og blive enga-

geret i arbejdet, er mindre end et par timer ikke nok. Det erfarede Engrosfirmaet og VVS firmaet, som i første omgang havde sat mindre tid af.

I dialogmetoder er en gruppe størrelse på 10 – 15 personer passende, men det betyder ikke, at større virksomheder ikke kan anvende dialogmetoder. Der skal bare mere planlægning og logistik til. På det Psykoterapeutiske behandlingscenter indgik alle 51 medarbejdere fordelt i mindre dialoggrupper, som mødtes to gange i forløbet. Det var et større logistisk arbejde, men blev gennemført med stor tilfredshed. I produktionshallerne med ca. 60 ansatte blev dialogen gennemført med en udvidet medarbejdergruppe.

En vis modsætning mellem metode og kontekst kan være med til at udfordre kulturen på en arbejdsplads. Der findes mange gode praksiserfaringer med de anerkendende metoder på offentlige arbejdspladser, som arbejder med mennesker. I dette projekt blev de anerkendende metoder anvendt indenfor service-, industri og bygge-anlægsområdet og generelt med succes. Grundtanken om at se på ressourcer og udviklingsmuligheder frem for problemer var dog fremmed for deltagerne, og det krævede god indsigt i metoden og vedholdenhed fra konsulentens side at fastholde tilgangen og at få vendt deltageres vante tankegang.

Flere virksomheder indenfor arbejde med mennesker valgte en dialogmetode ud fra den begrundelse, at den passede til deres kultur at snakke om tingene. Men det de efterfølgende fremhævede ved metoden, var ikke kun dialogen, men også den struktur og styring, der lå i metoden og som blev varetaget af konsulenten. Første gang Døgninginstitutionen gennemførte et dialogmøde, blev der ikke strammet godt nok op omkring beslutninger, og havde man ikke på forhånd aftalt opfølgende aktiviteter, var det løbet ud i sandet. "Talende kulturer" kan have et særligt behov for metoder, der sikrer struktur og styring, og hvor beslutningsprocesser er tydeliggjort. Egenskaber, som i forbindelse med metodevalget ikke umiddelbart blev forbundet med dialogmetoderne.

Metoden behøver således ikke at "passe" til konteksten, men må gerne være tilpas udfordrende i forhold til den herskende tradition. Det kan være med til at bryde fastgroede måder at tænke og handle på. På den anden side kan afstand mellem metode og kontekst også være for stor. Metoden og den bagvedliggende tankegang kan være for vanskelig at begribe til, at det giver meningen for en virksomhed, at vælge den. Dette var tæt på at være tilfældet i Medicinalvirksomheden, hvor det var den efterfølgende proces, hvor den anerkendende tilgang blev fastholdt, der reddede projektet.

Organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer – ændringer i rammebetingelse

Der var flere eksempler i projektet på, at organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer i case virksomheden fik afgørende betydning for APV-forløbet. I forbindelse med udskiftning af fabrikschef på Betonfabrikken, besluttede den nye fabrikschef at trække virksomheden ud af projektet, selv om virksomheden var godt i gang med APV-forløbet, og der var opbakning til projektet fra deltagende medarbejdere og ledere. Det kan have spillet ind på beslutningen, at Betonvirksomheden er en del af en koncern, og at den nye fabrikschef blev ansat af koncernledelsen med en bunden opgave om større besparelser. For den nye fabrikschef lå forpligtelsen således i forhold til koncernledelsen, og ikke hos ledelse og medarbejdere på den Betonvirksomhed, han skulle lede. Sideløbende med APV-projektet var virksomheden også i gang med et koncerninitieret LEAN-projekt, og dette fortsatte den nye fabrikschef med.

Nærværende projekt var sammenfaldende med kommunalreformen, og det påvirkede i større eller mindre omfang de offentlige virksomheder, som deltog i projektet. For Folkeskolens vedkommende betød det, at ledelsen brugte meget tid på møder og var dermed mindre nærværende i dagligdagen. Skolen oplevede samtidig mange krav ovenfra om besparelser. Døgninstitution for børn og unge var tidligere et amtsligt tilbud. Det skabte en del usikkerhed og udskiftning i personalet, at man i perioden omkring projektets opstart ikke kendte den fremtidige organisatoriske tilknytning, og hvilke konsekvenser en ny placering ville give. Institutionen blev i projektperioden først placeret i regionen, og dernæst i kommunalt regi. Socialcenteret var ikke i samme omfang ramt af kommunalreformen, men havde umiddelbart før projektet gennemgået en fusion mellem to store socialcentre, hvor to kulturer skulle lære at fungere sammen, og lederroller skulle afklares. Et andet forhold som påvirkede forløbet på Socialcenteret var, at ansvaret for APV-forløbet kom til at ligge på en sikkerhedsleder uden aktiv deltagelse og opbakning fra lederne for de to grupper, som skulle indgå i projektet. Sikkerhedslederen havde vanskeligt ved at få og tage ledelse, og da der ikke var et tilstrækkeligt fast anker ind i de deltagende grupper, blev APV-indsatsen ganske begrænset.

Omfattende ændringer ramte også Medievirksomheden, som ellers var meget positiv overfor projektet og vedholdende, men til sidst måtte opgive at være med. Da havde virksomheden indenfor ¾ år gennemgået 2 fusioner og store personaleudskiftninger.

Der sker vedvarende organisatoriske og andre ændringer på danske arbejdspladser, og skal man kun gå i gang med APV-forløb eller andre større arbejdsmiljøtiltag, når der er stabilitet i virksomheden, risikerer man aldrig at komme i gang. Der er sjældent et helt rigtigt tidspunkt. Erfaringerne fra Medievirksomheden peger dog på, at omstillinger kan være så store, at det ikke kan lade sig gøre – om end behovet netop i sådan en situation kan være stort. Erfaringerne peger derfor på, at der er en problemstilling i forhold til at tage vare på arbejdsmiljø under store omvæltninger, og APV synes ikke oplagt til det.

Konkurrerende projekter

På Hotellet gennemførtes samtidigt med APV-projektet et storstilet HR-projekt, som involverede alle medarbejdere og forpligtede ledelsen til at følge op. APV-projektet havde ingen status og prioritet i forhold til HR-projektet, og udbyttet af APV-projektet blev temmelig beskedent. HR-projektet var et trivselsprojekt, som qua dets omfang, indhold og forpligtelse fra ledelsens side rummede gode muligheder for at bidrage til øget trivsel blandt medarbejderne.

Modsat så vi positiv samspil mellem andre større organisatoriske projekter og APV-projektet. Det var tilfældet i Industri- og Betonvirksomheden. I begge virksomheder foregik der sideløbende med dette projekt LEAN-projekter, og begge formåede at tænke arbejdsmiljøet ind i Lean-projekterne og deres formål.

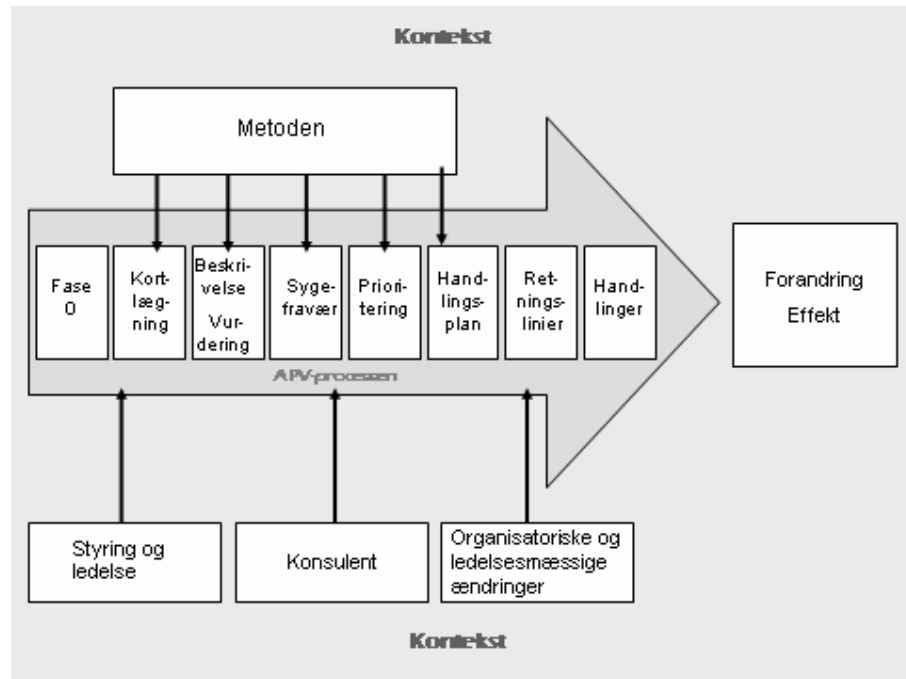
Alt i alt er erfaringerne i forhold til kontekstændringer ikke entydige. I visse tilfælde fastholdes APV-forløbet trods relativt store ændringer i omgivelserne, mens projektet stoppes eller fader ud andre steder. Det er positivt, at APV-projektet i nogle virksomheder "overlever" trods omskiftninger, hvilket kan understøtte, at forankringsstrategien i Fase 0 ikke har været forgæves, og at arbejdsmiljøarbejdet måske er ved at få større status på arbejdspladserne.

8.5 Effekten af APV-forløbet

Et andet væsentligt hovedformål var at vurdere metodernes betydning for udvikling af et bedre psykisk arbejdsmiljø. Vi har i kapitel 5 argumenteret for at se metoderne og deres effekt på det psykiske arbejdsmiljø i en bredere årsagssammenhæng, der inkluderer hele APV-forløb og konteksten. Der er udviklet en APV- og analysemodel herfor.

Jf. den udvidede model så vi derfor på, hvordan udvalgte *metoder* har indflydelse på *APV-processen*, hvordan APV-processen påvirker *APV-forløbet* og dermed *virke-*

somhedernes handlinger for at kunne vurdere i hvilket omfang, APV-forløbet fører til *bedre psykisk arbejdsmiljø*. I det samlede APV-forløb indgår endvidere konsulentstøtte samt styring og ledelse, som enten kan fremme APV-forløbet eller være fraværende. Endelig indgår konteksten som en påvirkningsfaktor mellem APV-forløbet og effekten.



Figur: APV- og analysemodel 2

Ser man på udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø ud fra spørgeskemaundersøgelserne er resultaterne generelt små. Antallet af uændrede arbejdsmiljødimensioner er langt større end antallet af forbedring og forværringer. Flere dimensioner er dog forbedret end forværret. Ser man på virksomhedsniveau, er der sket *flere forbedringer end forværringer* på 9 ud af de 13 virksomheder, som gennemførte opfølgingsundersøgelsen. Heraf er forbedringerne markante for 4 af virksomhederne. I én af disse er målgruppen for lille i at uddrage konklusioner. Af de tilbageværende 3 virksomheder viser en nærmere analyse af APV-forløbet, at der i 2 virksomheder er god sammenhæng mellem forbedringerne og APV-indsatsen, mens resultatet på den sidste ikke umiddelbart lader sig forklare. På 2 virksomheder var der sket *flere forværringer end forbedringer*, heraf to markante. Den ene heraf kom ikke i gang med APV-arbejdet (pga. fusioner), mens målgruppen i den anden virksomhed var for lille til at uddrage konklusioner. I én virksomhed var resultatet af opfølgings-

undersøgelsen status quo, hvilket stemte overens med, at virksomheden kun i begrænset omfang var kommet i gang med handlingsplanen.

Vi har tidligere nævnt sondringen mellem forandring og effekt som den grundlæggende udfordring. Analysen heraf i forhold til de enkelte cases fremgår af metodeafprøvningsafsnittet, kapitel 7. Andre metodemæssige forhold kan være med til at forklare de relativt begrænsede spørgeskemaresultater. Flere af nedenstående forhold trækker i retning af en undervurdering af projektets potentielle resultater, mens andre maner til forsigtighed i tolkning af resultaterne.

Generelt er de deltagende arbejdspladser relativt små. Tre af virksomhederne/afdelingerne har under 15 ansatte, hvilket giver statistiske usikkerheder i forhold til tolkning af data, da procentdelene kan ændre sig ret voldsomt på grund af en person. Det gælder afdelingen i Medicinalvirksomheden, den dagligvarebutik, vi har opfølgingsdata på og IT-virksomheden.

Derudover kan man for det første tænke sig, at der er sket forbedringer for *nogle af de ansatte*, som vores metode imidlertid er for grov til at opfange, idet vi kun har set på gennemsnitstallene på de implicerede arbejdspladser. Ret beset er det jo dem blandt de ansatte, der "har det værst", som først og fremmest burde nyde godt af de gennemførte interventioner. En handlingsplan kan rette sig mod alle på arbejdspladsen eller mod en undergruppe. Afhængig af undergruppens størrelse, kan en evt. forbedring i undergruppen "forsvinde" i det samlede resultat. Et eksempel var IT-virksomheden, hvor handlingsplanens hovedindsats kun rettede sig mod udviklergruppen. I TAP-gruppen på Universitetsinstituttet var det kun en gruppe (sekretærgruppen), som indsatsen her rettede sig mod. Hvis dette havde en effekt, er den forsvundet i den større gruppe. I de fleste tilfælde er vort datamateriale alt for lille til at foretage analyser på små undergrupper, men det er ikke desto mindre en relevant problemstilling.

For det andet kan det være et problem, at der var en *meget kort opfølgingsperiode* fra handlingsplanen var udarbejdet til gennemførelse af opfølgingsundersøgelsen. Reelt var dette "tidsvindue" kun på ½ år eller mindre, hvilket er et meget lille tidsrum set i virksomhedernes samlede historie. Man kan derfor godt tænke sig, at vi registrerer status quo eller en forværring i det psykiske arbejdsmiljø, som reelt kun er en mindre krusning på overfladen i et langt forløb, som har været positivt. Ingen case virksomheder var færdige med at gennemføre deres APV handlingsplan, og enkelte virksomheder var stort set ikke kommet i gang. Det drejede sig om Psykoterapeutisk behandlingscenter og IT-virksomheden i forhold til det ene indsats-

område. Man kan kun forvente at måle en begrænset effekt i disse cases - indenfor projektets ramme.

For det tredje vil der ofte være stor *forskel* på den tid, det tager for forskellige typer af forandringer at sætte sig igennem. Man kan tænke sig hurtige effekter på den generelle stemning på arbejdspladsen. På den mellemlange bane kan man forestille sig, at ændringer i mødeform, ledelsesstil eller den almindelige omgangsform kunne resultere i ændringer med hensyn til vurderingen af ledelseskvalitet, socialt fællesskab, social støtte og anerkendelse. Endelig kunne man på lang sigt forvente, at det bedre arbejdsmiljø ville slå igennem på de ansattes helbred og velbefindende. Med andre ord: *Forskellige effekter kræver tidsvinduer af forskellig varighed*. Eksempel herpå var IT virksomheden, der som en del af handlingsplanen ansatte en projektleder til at få styr på struktur og styring af virksomhedens projekter, men det tager tid, før det mærkes i hverdagen.

For det fjerde afhænger effekten af handlingsplanens omfang og målrettethed i forhold til arbejdspladsens problemstillinger. Retter den sig mod en lille del af det psykiske arbejdsmiljø eller er det en omfattende plan, som tager fat om flere og væsentlige aspekter af en problemstilling? En meget omfattende handlingsplan havde Industrivirksomheden, hvor spørgeskemaresultaterne viste en stor forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Det Psykoterapeutiske behandlingscenter havde ligeledes en omfattende plan, men de var knapt nok gået i gang med at gennemføre den, hvilket måske kan forklare, at der ikke sås ændringer i det psykiske arbejdsmiljø. Også Dagligvarebutikken havde en omfattende handlingsplan, men den indeholdt mange mindre, praktiske problemstillinger, hvis løsning mere er af symbolsk betydning, dvs. de er udtryk for, at man hører hvad medarbejderne siger og reagerer på det. Det er ikke forventeligt, at disse løsninger giver større og varige effekter. Medicinalvirksomheden arbejdede meget specifikt med socialt fællesskab, støtte og respekt, og lige præcis på disse område sås forbedringer, men alt i alt var forbedringerne begrænsede.

Endelig har man ved den slags undersøgelser et kvantitativt metodeproblem, der normalt går under den lidt tekniske betegnelse "*regression to the mean*". Når man gennemfører gentagne målinger, ser man ofte, at de enheder (personer eller arbejdspladser), der ved tidspunkt 1 ligger enten meget højt eller meget lavt, ved tidspunkt 2 er rykket lidt ind mod gennemsnittet. Dette skyldes, at en del af den ekstreme placering ved tidspunkt 1 reelt skyldtes tilfældigheder ved målingen. Sådanne tilfældigheder gentager sig sjældent to gange i træk, hvilket betyder, at den pågældende enhed ved tidspunkt 2 vil ligge nærmere midten. I dette projekt kunne

man således tænke sig, at dele af udviklingen i IT-virksomhedens psykiske arbejdsmiljø kunne forklares med "regression to the mean", og tilsvarende for Engrosfirmaet, hvor størrelsen af fremgangen i udvikling af det psykiske arbejdsmiljø ikke umiddelbart lader sig forklare af de indsatser, der er gennemført.

I den kvantitative procesevaluering, hvor alle deltagerne bliver spurgt, om APV-projektet har forbedret det psykiske arbejdsmiljø, svarer 40 % bekræftende hertil. Det er en overraskende stor andel i forhold til, hvad man kunne forvente ud fra et overordnet billede fra spørgeskemaundersøgelsen. Det kan tyde på, at medarbejderne oplever forbedringer, selv om spørgeskemaundersøgelsen ikke opfanger dem, og at spørgeskemaet ikke er fintfølende nok til at indfange ændringer i den størrelsesorden, der kommer ud af et APV-forløb. Det kan dog også være, at forbedringerne er indenfor områder, hvor forbedringspotentialet ikke var så stor (dvs. et mindre væsentligt problem). Endelig kan man diskutere om spørgeskemaundersøgelsen og den kvantitative procesevaluering måler det samme. I spørgeskemaundersøgelsen skal man tage stilling til generelle forhold, som omfatter og er påvirket af hele ens arbejdssituation, mens der i den kvalitative procesevaluering spørges konkret ind til APV-forløbet.

En ofte fremført kritik af den kvalitative procesevaluering er, at den bygger på interview af relativt få nøglepersoner, som er udpeget og har et særligt ansvar i forhold til det, der skal evalueres, og at det i sig selv giver et mere positivt billede af et projektforsløb, end der er grundlag for. Samtidig kan loyalitet overfor ens arbejdsplads medføre, at man ønsker at fremstille arbejdspladsen i et positivt lys, og der kan opstå en vis sympati for følgeforskeren, der kan gøre det vanskeligt, at kritisere projektet. Denne kritik af den kvalitative procesevaluering bliver ikke underbygget i nærværende projekt, idet der er rimelig god overensstemmelse mellem den kvantitative og den kvalitative procesevaluering. Den kvalitative procesevaluering i dette projekt bygger overvejende på interview af APV-gruppen og ledelsen, som netop er udpeget til at have et særligt ansvar for APV-forløbet. Procesevalueringen viser, at medlemmerne af APV-grupperne generelt har været meget tilfredse med APV-forløbet, og synes, at deres arbejdspladser har fået noget ud af at deltage i projektet. Man har fået sat ord på det psykiske arbejdsmiljø, fået afdramatiseret det og fået lyttet til hinanden. Handlingsplaner er lavet, og arbejdspladserne er gået i gang med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Man er fortrøstningsfuld i forhold til det videre arbejde med implementering af handlingsplanerne. Undtagelserne fra disse positive oplevelser er Socialcenteret og Hotellet.

Alt i alt kan man sige, at metoderne kan anvendes i APV-forløbene og bidrage til udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Spørgeskemaresultaterne peger på små udsving i før- og eftermålingerne, men en nærmere analyse tyder på, at i hvert tilfælde nogle af forandringerne er undervurderede, herunder specielt det forhold, at man på måletidspunktet ikke var kommet så langt med handlingsplanerne, og at APV-indsatsen kan have haft større effekt for delmålgrupper. Analysen af spørgeskemaresultaterne sætter endvidere fokus på, at forventninger til resultaterne skal ses i forhold til indsatsens art, intensitet og målgruppe. Flere af indsatserne var overvejende begrænsede til driftsnærer forhold. De kvantitative og kvalitative procesevalueringer tyder samstemmende på et mere positivt udbytte af APV-forløbet, end spørgeskemaundersøgelsen resultater gør.

Der findes ikke en isoleret sammenhæng mellem metode og effekt. Afprøvningen viser dog, at alle afprøvede metoder kan anvendes i et APV-forløb, og det er sandsynligt, at de i et eller andet omfang kan bidrage til udvikling af et bedre psykisk arbejdsmiljø. At metoderne selvstændigt set er af mindre betydning understreges af, at en del af metoderne er afprøvet uden at vise effekt.

DEL III: KONKLUSION OG ANBEFALINGER

Del III indeholder kapitel 9 om konklusioner og kapitel 10 om anbefalinger.

9 Konklusioner

At arbejde med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen er en opgave, som i princippet løbende finder sted i sikkerhedsgruppen og i hverdagen arbejdsliv, i forbindelse med at ledere og medarbejdere tager stilling til, hvordan arbejdsopgaverne skal organiseres, tilrettelægges og udføres. En arbejdspladsvurdering (APV) af det psykiske arbejdsmiljø er derimod en periodevis vurdering (minimum hvert 3 år eller ved ændringer). En arbejdspladsvurdering er således et tjek, der har til opgave at finde frem til forhold i det psykiske arbejdsmiljø, der skal forbedres. Det kan sammenlignes med, at en bil bliver sendt til 10.000 km eftersyn. Her går man bilen igennem for eventuelle skjulte fejl, som noteres og efterfølgende bliver ordnet. Men det er ikke alene 10.000 km eftersynet og de efterfølgende justeringer, der holder bilen kørende. Det er den daglige vedligeholdelse. På samme måde er det med det psykiske arbejdsmiljø. Det er løbende i hverdagen, at det skal trimmes og blive til et godt psykisk arbejdsmiljø. Den lovpligtige APV har til opgave at finde de ting, som denne kontinuerlige trimning har overset. Det, en APV om psykisk arbejdsmiljø kan, er med mellemrum at sætte et ekstra fokus på psykisk arbejdsmiljø, men APV kan aldrig erstatte den løbende indsats i dagligdagen.

Dette projekts fokus har været afprøvning af metoder til støtte for en APV om psykisk arbejdsmiljø. Der er gennemført afprøvning af 7 metoder, som blev gennemført fra kortlægning til handlingsplan. De forskellige metoder har forskellige styrker og svagheder, som er nærmere beskrevet for hver enkelt metode i kapitel 7. Disse beskrivelser kan tjene som inspiration for andre, og er i sig selv et resultat af projektet. Metodebeskrivelserne kan desuden være første skridt i videreudvikling af metoderne, så de kommer til at dække hele APV-processen.

Ressourceforbruget på virksomhederne har varieret fra virksomhed til virksomhed. Generelt er der tale om et moderat ressourceforbrug. Målt i anvendte timer pr deltagende medarbejdere har der været brugt ca. 4,7 timer før handlingsplanernes igangsættelse. Flere af de anvendte metoder foreskriver et større tidsforbrug - ikke mindst for deltagelse af medarbejdere end det, der blev anvendt i den konkrete afprøvning.

Nedenfor opsamles konklusionerne kort (for uddybninger henvises til kapitel 8) i forhold til:

- Projektets oprindelige formål
- Øvrige væsentlige fund.

9.1 Konklusioner i forhold til projektets formål

De tre hovedformål var at undersøge:

- I hvilket omfang metoderne fremmer APV-processen, herunder specielt i de senere faser - forstået som de faser, der kommer efter kortlægningen.
- Hvordan forskellige metoder virker i forskellige virksomhedskontekster.
- I hvilket omfang metoderne medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

9.1.1 Konklusioner om metodernes evne til at fremme APV-processen

Alle metoder kan anvendes, men ingen omfatter alle APV faser

Metoderne tilbyder en betydningsfuld struktur og proces for en større eller mindre del af APV-processen, mens aktørroller kun er svagt beskrevne. Alle afprøvede metoder er mest konkrete i forhold til kortlægningsfasen, og indholdet tynder ud jo længere man kommer frem i APV-processen. Ingen metoder indeholder overvejelser om sygefravær. Spørgeskemametoden kan med fordel kombineres med en dialogmetode med henblik på at føre processen videre efter kortlægningen. Metoderne er generelt ikke udviklet til APV, men alle metoderne vil kunne videreudvikles til at indeholde struktur, proces og aktørroller i forhold til alle APV-faser.

Dialogmetoderne skaber engagement under dialogprocessen, men engagementet holder ikke

Et vigtigt element i dialogmetoderne er deres evne til at skabe engagement. Dialogmetoderne muliggør, at deltagerne bruger deres eget sprog og forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og de konkrete forhold på arbejdspladsen. Dermed bliver det konkrete håndterbare forhold, som er med til at udfolde og eventuelt afdramatisere forestillingerne om psykisk arbejdsmiljø. Erfaringen fra projektet var næsten entydigt, at dette skabte engagement blandt deltagerne, og at det var en god oplevelse at få talt om og lyttet til hinandens oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Den oplevelse var i højere grad knyttet til selve dialogmødet end til kortlægnings- og

indflydelsesaspektet i dialogmødet. En vigtig erfaring i forhold til engagementet var imidlertid, at det ikke holdt efterfølgende – det blev skabt på mødet, og forbundet med selve mødet. Er der behov for den enkelte medarbejdes engagement i forhold til gennemførelse af et handlingsplanspunkt, fx mere anerkendelse i hverdagen, skal dette etableres ved fornyet inddragelse og indflydelse, samt understøttes af synlig prioritet i virksomheden.

De åbne dialogmetoder sikrer ikke en fyldestgørende kortlægning

Deltagerne identificerer overvejende kendte og erkendte problemstillinger/udviklingsområder inden for det psykiske arbejdsmiljø. Der er ingen garanti for, at man i identificeringen kommer rundt om alle relevante problemstillinger. Forhold, som kan være problematiske at tage op i en dialog, så som konflikter, mobning m.v., kommer sjældent frem. De forhold der kommer op i dialogen, har tendens til at blive taget mere alvorligt af lederne, når de får det direkte fortalt af medarbejderne.

Spørgeskemametoden kan opfattes som "golden standard" for kortlægningsdelen af APV

Den forskningsbaserede spørgeskemametode, som blev anvendt, kommer omkring alle kendte, væsentlige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. Deltagelse er anonym, og det understøtter at alle kommer til orde - også i forhold til blinde pletter og de mere følsomme emner så som krænkende adfærd. Udfordringen ved spørgeskemametoden er at komme videre efter kortlægningen, dels i forhold til at forstå og fortolke resultaterne, dels i forhold til at få skabt engagement og forpligtelse til det videre arbejde.

Ingen af de afprøvede metoder er egnede til at behandle krænkende adfærd

Alle metoder har vanskeligt ved at behandle krænkende adfærd, tabuiserede temaer og konfliktfyldte temaer. Spørgeskemametoden opfanger krænkende adfærd, men projektet viste, at det ikke blev prioriteret. Var det blevet prioriteret, ville det være svært at handle på, idet spørgeskemaundersøgelsen bygger på anonymitet. Dialogmetoderne har svært ved at få det frem overhovedet i kortlægningen.

Beskrivelses- og vurderingsfasen er det svage led i metoderne

Metoderne indeholder ikke processer eller anvisninger på, hvordan man analyserer mere komplekse og omfattende problemstillinger. Metoderne lever ikke op til den grundighed, som AT-vejledningen lægger op til. Denne problemstilling vedrørende analysefasen er forskellig for spørgeskema- og dialogmetoderne:

- Spørgeskemametoden giver et billede af det samlede arbejdsmiljø, hvor man ved at sammenligne med landsgennemsnittet kan se hvor ens eget psykiske arbejdsmiljø ligger. Da landsgennemsnittet ikke tager højde for, hvilken branche der er tale om, kræver det en selvstændig vurdering af, hvilke indsatser der er væsentlige. De generaliserede kategorier og dermed de sproglige udtryk gør det vanskeligt at vurdere, hvor der er behov for en indsats. Beskrivelserne, analyser og løsningsforslag kræver, at man kan komme tættere på de faktiske forhold på arbejdspladsen. Spørgeskemaresultaterne giver ikke denne mulighed i sig selv.
- Dialogmetodernes svaghed i denne fase er, at de ofte bliver for overfladiske i deres beskrivelse af årsager og sammenhænge samt hvilke løsningsforslag, der kan gennemføres. Det gælder især mere komplekse problemstillinger, og hvor løsninger rækker ud over eget arbejds- og beslutningsområde. I særdeleshed i de metoder, hvor kortlægning, vurdering og prioritering sker på et og samme møde. Det skyldes bl.a. to forhold. Dels er der for lidt tid til dette, og dels mangler der ofte i medarbejdergruppen den fornødne viden om psykisk arbejdsmiljø til at kunne foretage en sådan analyse.

En utilstrækkelig analyse kan få afsmittende virkning på de efterfølgende faser, og kan i værste fald resultere i ligegyldige og betydningsløse handlingsplaner.

Prioriterings- og handlingsplansfasen er kun delvist dækket af dialogmetoderne

Metoderne indeholder elementer af prioriterings- og handlingsplansfasen, men karakteristisk for metoderne er, at de ikke skelner mellem en første (tilkendegivende) vurdering og prioritering, hvor alle/mange medarbejdere er med, og en endelig og konkluderende prioritering og beslutning. I dialogmetoderne foretager medarbejderne en medarbejderprioritering, og giver input til handlingsplaner. Hvordan - og med inddragelse af hvem - man kommer til den endelige beslutning og udarbejdelse af færdige handlingsplaner, er ikke indeholdt i metoderne.

Medarbejdernes egen prioritering bærer præg af selektion

Ved medarbejderprioritering er der en tendens til, at medarbejderne kun prioriterer de problemområder, man kan se løsninger på, og at man ser løsningsrummet inden for det råderum, man har. Dvs. de individuelle løsninger og det, som ens nærmeste leder kan gøre. Denne selektion kan føre til, at medarbejderne ofte peger på drifts-

nære problemstillinger med umiddelbare løsninger, mens de mere komplekse og tværgående problemstillinger ikke prioriteres.

9.1.2 Konklusioner i forhold til konteksten

Alle metoder kan anvendes alle steder med undtagelse af spørgeskemamethoden til små medarbejdergrupper

Alle de afprøvede metoder kan anvendes alle steder/i alle kontekster, når man tager højde for, at de enkelte metoder har forskellige styrker og svagheder. Generelt betyder virksomhedskonteksten mindre for, hvilken metode der anvendes APV-forløbet. Der er ikke noget, der tyder på, at bestemte metoder er bedst til fx små eller store virksomheder eller til omsorgsarbejde eller industriarbejde. Dog kræver spørgeskemametoden som udgangspunkt, at der er mindst 15 ansatte på arbejdspladsen/enheden, hvor APV-forløbet skal gennemføres. Er gruppen mindre, bliver den statistiske usikkerhed stor, og der kan ligeledes være problemer med at holde anonymiteten. Ved anvendelse af de anerkendende metoder kan det være en fordel at få en konsulent (intern eller ekstern) til at lede mødet, hvis ikke arbejdspladsen er fortrolig med metodens idé og tilgang.

Alle metoder indeholder muligheder for tilpasning, og det benytter virksomhederne sig af

I en del metoder kan kortlægningsdelen tilpasses til virksomhedens behov og ønsker. Alle metoder indeholder mulighed for tilpasning af processer og tid. Begge dele benyttede virksomhederne sig i vid udstrækning af.

En vis modsætning mellem metode og kontekst kan udfordre APV-processen positivt

Selv om sprog og proces i de anerkendende metoder i første omgang kan virke fremmede, kan en godt ledet APV-proces føre til såvel accept af metoden som til væsentlige input til handlingsplan. Endvidere kan en "fremmed" metode og metodeltilgang være med til at bløde op på fastlåste holdninger og forestillinger om det psykiske arbejdsmiljø, samt hvordan man arbejder med det.

Ændringer i rammebetingelse, organisation og ledelse samt konkurrerende projekter kan få afgørende betydning for et APV-forløb – og oftest negativ betydning

Store forandringer, som fx udskiftning af ny leder, strukturelle organisatoriske ændringer eller virksomhedssammenlægninger kan få stor betydning for APV-forløbet – og i værste fald føre til, at APV-processen ikke kan gennemføres eller går i stå.

APV-forløbet bliver let taberen i forhold til andre aktiviteter. Der er dog også en enkel erfaring med det modsatte: en visionær leder, der ved at sammentænke LEAN-projekter og APV var med til at løfte arbejdsmiljøarbejdet.

Store grundlæggende forandringer, som fx fusioner, vil altid påvirke det psykiske arbejdsmiljø. Der vil opstå større eller mindre grad af usikkerhed, de ansatte kan svinge mellem at se håb og udfordringer og være usikker på deres plads i organisationer, ændringer i arbejdsopgaven og måske endda frygte firing. Det gælder både for medarbejdere og ledere. Erfaringen fra dette projekt er, at APV-processen i et sådan forløb gik i stå, og altså ikke var det redskab, der kunne tage hånd om de ansattes arbejdsmiljø i fusionsprocessen.

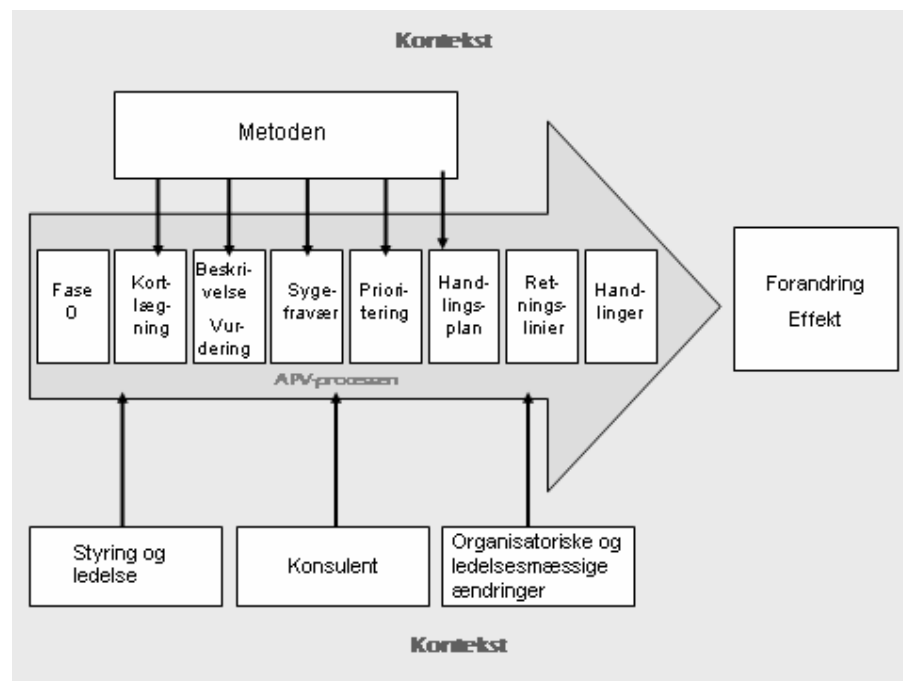
9.1.3 Konklusioner i forhold til effekt på det psykiske arbejdsmiljø

Metodens effekt på det psykiske arbejdsmiljø skal vurderes ud fra den sammenhæng, den indgår i

Det oprindelige formål med at vurdere metodens effekt på det psykiske arbejdsmiljø lader sig ikke gøre. Metoden er kun en af flere faktorer i et APV-forløb, som bidrager til forbedringer eller forringelser, og den kan ikke vurderes uafhængig af den sammenhæng, den indgår i. Derfor er der udviklet en model (se APV- og analysemodel 2 nedenfor) som anskueliggør, hvilke elementer der indgår i sammenhængen. Modellen ligger til grund for analyser, diskussioner og konklusioner i dette projekt. Modellen vil kunne anvendes i fremtidige udviklingsprojekter til at få større forståelse for sammenhæng mellem indsats og effekt.

Selv i et sådant mere omfattende perspektiv er det vanskeligt at vurdere i hvor høj grad APV-forløbet fører til en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Mange af handlingsplanerne var kun delvist gennemført, hvorfor man ikke kan forvente den store effekt ud over, hvad selv processen måtte give. Spørgeskemaresultaterne fra de enkelte APV-forløb viste større forbedring end forværring i 9 ud af 13 caseforløb, og tilbagegang for 2. Men generelt var ændringerne små. Fire virksomheder havde markant forbedret deres psykiske arbejdsmiljø, mens det i en virksomhed var blevet markant forværret. Den ene virksomhed, der udviste forbedringer, og virksomheden med markant tilbagegang havde begge så få personer, at resultaterne var for usikre. I en anden virksomhed var det ikke muligt at forbinde forbedringerne med APV-indsatsen. I de to sidste virksomheder var der en større sandsynlighed for sammenhæng med APV-indsatserne, men her spillede også andre forhold ind. Det er således vanskeligt at vise nogen god sammenhæng mellem APV-indsats og effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

APV-forløbet



APV- og analysemodel 2: Model til belysning af sammenhænge mellem APV forløb og effekt på det psykiske arbejdsmiljø

Spørgeskemaundersøgelserne viser små udsving – samarbejde og ledelsesdimensionerne er mest følsomme

Udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø målt med spørgeskema var generelt begrænset, hvilket kan have mange forklaringer. De fleste dimensioner var uændrede. De største og fleste forandringer sås indenfor samarbejde og ledelse, hvilket dels indikerer at mange indsatsen retter sig mod ledelse og samarbejde, og dels at disse dimensioner er lettest påvirkelige for forandringer. Det er lettere at få et udsving i ledelse og samarbejde end i indflydelse eller krav i arbejdet. Denne erfaringer kan lede til overvejelser om spørgeskemaundersøgelsen måske er for grovkornet instrument til at måle ændringer i denne type projekter og især ved små målgrupper.

Stor tilfredshed med APV-processen og de valgte prioriteringer fra medarbejderne samtidig med lille forbedring af det psykiske arbejdsmiljø

Både de kvalitative resultater fra interviewene og de kvalitative procesresultater fra spørgeskemaet udtrykkede stor tilfredshed med APV-processen og de prioriteringer, der var foretaget. Samtidig kunne vi konstatere begrænset eller ingen effekt på det

psykiske arbejdsmiljø. Formentlig er det to forskellige forhold, der måles: 1) det afgrænsede og italesatte APV univers og 2) det omfattende psykiske arbejdsmiljø, som det opleves uafhængigt af APV-forløbet.

9.2 Øvrige konklusioner

9.2.1 Væsentligste konklusioner i forhold til Fase 0 og styring og ledelse

Fase 0 er et vigtigt startskud, men ikke tilstrækkelig til at sikre et godt forløb.

Fase 0 (der ikke er en selvstændig fase i Arbejdstilsynets vejledning om APV) er den fase, hvor indsatsen skal prioriteres, ressourcesættes, planlægges, engagement og ejerskab skabes m.v. Det er i denne fase et godt forløb grundlægges. Enkelte metoder har eksplicit fokus på denne fase, mens andre metoder kun har elementer knyttet til metodetilpasning og den praktiske gennemførelse af kortlægningen. Selv en grundig indsats fra projektets side i fase 0 var ikke nok til at holde fokus på APV-forløbet til afslutningen.

Det er afgørende, at der tages styring og ledelse på det samlede APV-forløb. Metoderne hjælper mere eller mindre igennem APV-faserne, men det er ikke nok. APV-forløbet består af en række aktiviteter og processer med inddragelse af forskellige aktører på forskellige tidspunkter, som kun lykkes, hvis nogen påtager sig at styre og lede forløbet

Selv de mest omfattende metoder kan i deres nuværende form ikke stå alene, men er værktøjer i APV-processen, som skal tænkes ind i et samlet APV-forløb. En hensigtsmæssig anvendelse af den enkelte metode forudsætter en veltilrettelagt APV-forløb. Det vil bl.a. sige:

- at APV-forløbet har en organisatorisk og ledelsesmæssig forandring samt inddrager medarbejdere
- at der afsættes ressourcer til at gennemføre processen – herunder afklaring af ambitionsniveau
- at APV-forløbet planlægges, gennemføres og styres ud fra klare mål, men også ud fra den læring, der sker i processen og dertil hørende korrektioner og kursændringer
- at der er kompetencer om psykisk arbejdsmiljø – internt eller gennem eksterne konsulenter

- at der er vilje og beslutningskraft til at gennemføre løsninger på de kortlagte problemer
- at *nogen, enkeltperson eller gruppe, tager styrings- og ledelsesopgaven på sig*. Det forudsætter forståelse af opgaven og beføjelser til at løfte den.

APV-grupperne var generelt mest aktive i den indledende fase, og en del grupper opløstes efter metodeafprøvningen. Få grupper påtog sig opgaven fuldt ud

Der var mest energi og aktiviteter i forbindelse med igangsættelsen af APV-processen i casevirksomhederne. De steder, hvor man var i stand til at fastholde styringen og ledelsen undervejs, var også de steder, hvor man nåede længst. Den største udfordring er at fastholde prioritering og engagement i hele APV-forløbet, dvs. til og med gennemførelse af handlingsplanen og implementering i hverdagen.

Godt samspil mellem projektansvarlig og konsulent var fremmende for APV-forløbets fremdrift

I flere af de cases, der var mest succesfulde, var der en koordinator/ansvarlig i APV-gruppen, som sikrede fremdriften – ofte i et godt samspil med konsulenten. Disse var enten lederen selv, en person som nød bred anerkendelse i organisationen eller en ildsjæl.

9.2.2 Konklusioner i forhold til konsulentstøtte

Der kan være behov for en bred vifte af konsulentkompetencer til at støtte APV-forløbene

Faglighederne er:

- Faglighed i forhold til psykisk arbejdsmiljø
- Procesforståelse og -ledelse
- Projekt- og forandringsledelse

Kompetencerne kommer i forskellig grad i spil i forhold til APV-forløbets enkelte faser.

Virksomheder tillægger arbejdsmiljøkonsulenter stor betydning for gennemførelse af APV

Det, der værdsættes ved konsulentens arbejde, er styring og ledelse af APV-aktiviteten, de faglige kompetencer, en neutral person udefra, og at det er godt at have en til at "puste en i nakken".

9.2.3 Konklusioner i forhold til handlinger og gennemførelse af handlingsplaner

Gennemførelse af handlingsplanerne ligger udenfor APV-faserne

Gennemførelsen af indsatser i forlængelse af handlingsplanerne udgør ikke en selvstændig fase i APV-processen. Da opfølgingsundersøgelsen blev gennemført var de fleste handlingsplaner ikke gennemført. Nogle var lige gået i gang, og andre var lidt længere i forløbet og ingen var fuldt implementerede. Nogle handlingsplanspunkter var gennemført, men uden af løsningen var blevet implementeret i hverdagen.

Erfaringen er, at det tager længere tid at gennemføre en APV end umiddelbart forventet.

9.2.4 Konklusioner i forhold til sygefravær

Sygefravær tænkes ikke sammen med APV

Der er ikke noget der tyder på, at virksomhederne ikke umiddelbart tænker sygefravær og APV sammen. Sygefravær kom enkelte steder op som et selvstændigt tema i det psykiske arbejdsmiljø, men ikke som en overvejelse i forbindelse med beskrivelse og vurdering, som ATs APV vejledning lægger op til.

En udbredt tilgang til at arbejde med sygefravær og psykisk arbejdsmiljø blandt konsulenter er endvidere at et fokus på nærvær bidrager til at reducere sygefravær. I denne tilgang er formålet at skabe større nærvær og trivsel. Lykkes det, vil sygefraværet falde. Effekten på fraværet er således en konsekvens af andre indsatser, hvorfor sygefravær ikke italesættes. Projektet giver begrænset grundlag for at konkludere på, om denne tilgang holder stik. De virksomheder, der havde størst sygefravær ved baseline reducerede dog alle fraværet i projektførløbet, men vi kan ikke med sikkerhed sige, at det skyldes APV indsatsen.

10. anbefalinger

I forlængelse af projektet er det muligt at formulere en række anbefalinger, som efter vores vurdering kan være med til at styrke APV arbejdet, hvad angår det psykiske arbejdsmiljø. Fire indsatser kan overvejes:

- Metodeudvikling
- Styrkelse af styring og ledelse af APV-forløbet
- Samspil mellem APV og hverdagens arbejde med psykiske arbejdsmiljø

10.1 Metodeudvikling

Tilpas metoderne til APV-processen og APV-forløbet

Alle metoderne (minus arbejdspladsudvikling) er udviklet i andre sammenhænge end APV. Enkelte er tilpasset en APV-proces. Der er således behov for, at der sker en videreudvikling af metoderne, så de i højere grad passer til de krav og behov som eksisterer i forbindelse med et APV-forløb. Det gælder alle typer af metoder.

De elementer, der bør indarbejdes i metoderne er:

- En fase 0
- Kravene til en APV, som de fremgår af AT's vejledning
- Styring og ledelse af det samlede APV- forløb
- "Tavse" problematikker, fx afdækning af og arbejdet med krænkende adfærd samt blinde pletter
- Samspillet og rolle- og opgavefordeling mellem Sikkerhedsorganisationen/MED, en APV-gruppe/ sikkerhedsgruppe og de aktiviteter, hvor medarbejderne inddrages.

10.2 Styring og ledelse af APV-forløbet

Der bør mere eksplicit sættes fokus på styring og ledelsessiden af APV-forløbet. Der er en tendens til, at jo længere man kommer hen i APV-forløbet, desto mere glider fokus ud og den systematiske fastholdelse af processen svigter. Det bør derfor overvejes, hvordan man kan styrke de afsluttende aktiviteter i et APV-forløb – ikke mindst selv implementeringen af handlingsplanen samt evaluerings-, fastholdelses- og læringsaktiviteter, som runder APV-forløbet af. Der bør udvikles metoder og redskaber, som understøtter styring og ledelse i disse faser.

10.3 APV og hverdagens arbejde med psykisk arbejdsmiljø

En APV er et tilbagevendende eftersyn, der kan sige noget om det psykiske arbejdsmiljø på et givet tidspunkt. Men det er i hverdagen, at det gode (eller dårlige) psykiske arbejdsmiljø skabes. Det bør derfor overvejes, hvorledes der skabes et samspil og synergi mellem APV aktiviteter i virksomheden og den løbende håndtering af psykisk arbejdsmiljørelevante forhold i drift og udvikling. Der bør derfor sættes fokus på hverdagens identificering, håndtering, forebyggelse og udvikling omkring psykisk arbejdsmiljø og udvikles relevante metoder, synsvinkler og forståelser i virksomhederne omkring denne problemstilling. Herunder hvilke udfordringer det giver til sikkerhedsorganisationen, HR-/ arbejdsmiljøafdelinger og linieledelsen.